

Produktstrategische Anpassungen an den Medienwandel in der Schweiz

Diversifikation, Modifikation, Erlös und Qualität

Abhandlung
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät
der
Universität Zürich

vorgelegt von
Marc Sele

Angenommen im Herbstsemester 2015
auf Antrag der Promotionskommission:

Prof. Dr. Werner A. Meier
Prof. Dr. Heinz Bonfadelli

Zürich, 2016

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
Executive Summary.....	8
1 Einleitung.....	11
1.1 Problem- und Fragestellung.....	11
1.2 Relevanz	14
2 Analytisches Modell, Definitionen und theoretische Grundlagen.....	15
2.1 Der Medienwandel aus einer unternehmensstrategischen Perspektive.....	15
2.1.1 Wandel des Unternehmensumfeldes	18
2.1.2 Digitalisierung, Individualisierung und Globalisierung als Treiber der aktuellen Umwälzungen	19
2.1.3 Das Medienunternehmen in einem sich wandelnden Umfeld	25
2.2 Herausforderungen der Medienunternehmen	28
2.2.1 Ökonomische Herausforderungen	30
2.2.2 Publizistische Herausforderungen	33
2.2.3 Technische und organisatorische Herausforderungen	35
2.2.4 Allgemeine und diverse Herausforderungen	37
2.3 Die Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit.....	38
2.3.1 Redaktionelle Unabhängigkeit	39
2.3.2 Qualität der Recherche	40
2.3.3 Umfang des investigativen Journalismus	40
2.3.4 Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten	41
2.3.5 Bedeutung von Nachrichtenagenturen	42
2.3.6 Bedeutung von inhaltlichen Kooperationen	42
2.3.7 Rechenschaftspflichten von Journalisten	43
2.3.8 Transparenz der Geschäftsbeziehungen und Geschäftspraktiken	44
2.3.9 Bedeutung von ethischen und professionellen Standards.....	45
2.3.10 Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung	45
2.4 Produktstrategien von Medienunternehmen im Medienwandel	47

2.4.1 Diversifikationsstrategien: Neue Produkte und neue Märkte	53
2.4.2 Produktmodifikationsstrategien: Anpassung bestehender Produkte.....	55
2.4.3 Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien: Der Preis als zentrale Produktkomponente.....	62
3 Forschungsstand	69
3.1 Wandel des Unternehmensumfeldes.....	70
3.1.1 Fortschritt der Digitalisierung.....	70
3.1.2 Wandel der Nachfragestruktur: veränderte Mediennutzung	73
3.1.3 Wandel der Angebotsstruktur: Internationalisierung und Ausweitung des Angebots und des Wettbewerbs.....	82
3.1.4 Zusammenfassung: Wandel des Unternehmensumfelds in der Schweiz.....	85
3.2 Zentrale Herausforderungen der Medienunternehmen.....	85
3.3 Einfluss des Medienwandels auf die publizistische Leistungsfähigkeit.....	92
3.4 Diversifikationsstrategien im Medienwandel.....	96
3.5 Produktmodifikation im Medienwandel.....	100
3.6 Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien im Medienwandel.....	105
4 Forschungsfragen und Hypothesen.....	109
4.1 Herausforderungen von Medienunternehmen	109
4.2 Publizistische Leistungsfähigkeit.....	110
4.3 Diversifikationsstrategien.....	110
4.4 Strategische Produktmodifikation.....	112
4.5 Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien.....	114
5 Methode.....	115
5.1 Zusammensetzung des Samples.....	118
6 Ergebnisse	120
6.1 Herausforderungen der Schweizer Medienunternehmen.....	120
6.1.1 Ökonomische Herausforderungen	124
6.1.2 Publizistische Herausforderungen	130
6.1.3 Technische/organisatorische Herausforderungen.....	134
6.1.4 Allgemeine/diverse Herausforderungen	137
6.1.5 Fazit: Herausforderungen der Schweizer Medienunternehmen	141
6.2 Auswirkungen des Medienwandels auf die publizistische Leistungsfähigkeit.....	142

6.2.1 Redaktionelle Unabhängigkeit	142
6.2.2 Qualität der Recherche	145
6.2.3 Umfang des investigativen Journalismus	147
6.2.4 Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten	148
6.2.5 Bedeutung von Nachrichtenagenturen	151
6.2.6 Bedeutung von Kooperationen	153
6.2.7 Rechenschaftspflichten von Journalisten	155
6.2.8 Transparenz der Geschäftsbeziehungen und Geschäftspraktiken	156
6.2.9 Bedeutung von ethischen und professionellen Standards	158
6.2.10 Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung	161
6.2.11 Fazit: Wandel und Bedeutung der publizistischen Leistungsfähigkeit	166
6.3 Diversifikationsstrategien der Schweizer Medienunternehmen	173
6.3.1 Intermediäre Diversifikation	175
6.3.2 Intramediäre/Vertikale Diversifikation	179
6.3.3 Extramediäre/Laterale Diversifikation	181
6.3.4 Geografische Diversifikation in der Schweiz durch Kooperationen	187
6.3.5 Internationalisierungsstrategien	189
6.3.6 Fazit: Diversifikationsstrategien der Schweizer Medienunternehmen	190
6.4 Produktmodifikationsstrategien der Schweizer Medienunternehmen	192
6.4.1 Gattungsübergreifende Trends der strategischen Produktmodifikation	193
6.4.2 Produktstrategische Eigenheiten einzelner Mediengattungen	204
6.4.3 Fazit: Produktmodifikationsstrategien	210
6.5 Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien der Schweizer Medienunternehmen	212
6.5.1 Fazit: Erlös-, Bezahl-, und Preisstrategien	220
7 Schlussbetrachtung	221
7.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse	222
7.2 Ein problemorientierter Blick auf die Produktstrategien	225
7.3 Massnahmen zur Förderung von Qualitätsbewusstsein und Zahlungsbereitschaft	231
7.4 Einschränkungen/Selbstkritik	238
Quellenverzeichnis	240

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Unternehmensstrategisches Modell des Medienwandels.....	17
Abbildung 2 Systematik der Strategieentwicklung.....	48
Abbildung 3 Strategische Produktgestaltung und Ressourcenaufwand.....	58
Abbildung 4 Erlösquellen von Medienunternehmen.....	63
Abbildung 5 Entwicklung des Internetzugangs der Schweizer Haushalte	71
Abbildung 6 Entwicklung der Verbreitung von Smartphones und Tablets, 2012-2014.....	72
Abbildung 7 Entwicklung der Internetnutzung in der Schweiz, 1997-2014	73
Abbildung 8 Mobile Internetnutzung in der Schweiz, Entwicklung 2010-2014	75
Abbildung 9 Online-Aktivitäten der letzten drei Monate, 2004, 2010, 2014.....	76
Abbildung 10 Entwicklung der Nutzung von journalistischen Onlineangeboten, 2003 - 2014.....	78
Abbildung 11 Radio- und TV-Nutzungsdauer nach Sprachregionen, 2001 -2013	79
Abbildung 12 Auflagenentwicklung der Schweizer Zeitungen, 2003 -2014.....	80
Abbildung 13 Die 20 meistgenutzten Internetseiten in der Schweiz, März 2015.....	83
Abbildung 14 Online-Werbeumsätze in der Schweiz, 2005 -2014	86
Abbildung 15 Werbeumsätze im Printbereich in der Schweiz, 1999 -2014.....	87
Abbildung 16 Werbeumsätze im Rundfunkbereich, 1999 -2014.....	88
Abbildung 17 Zusammensetzung des Samples	119
Abbildung 18 Die zehn meistgenannten Herausforderungen.....	121
Abbildung 19 Gesamtzahl der Herausforderungen nach Ebenen.....	123
Abbildung 20 Ökonomische Herausforderungen.....	124
Abbildung 21 Publizistische Herausforderungen	130
Abbildung 22 Technische/organisatorische Herausforderungen.....	134
Abbildung 23 Allgemeine/diverse Herausforderungen	137
Abbildung 24 Veränderung der Einflussnahme auf die Redaktionen.....	142
Abbildung 25 Einfluss des Wandels auf die Qualität der Recherche.....	145
Abbildung 26 Einfluss des Wandels auf den investigativen Journalismus	147
Abbildung 27 Einfluss des Wandels auf die Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten	149
Abbildung 28 Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten.....	150
Abbildung 29 Einfluss des Wandels auf die Bedeutung von Nachrichtenagenturen.....	151
Abbildung 30 Einfluss des Wandels auf die Bedeutung von Kooperationen.....	153
Abbildung 31 Einfluss des Wandels auf die Rechenschaftspflichten von Journalisten	155
Abbildung 32 Einfluss des Wandels auf die Transparenz.....	156
Abbildung 33 Einfluss auf die Bedeutung von ethischen und professionellen Standards	158
Abbildung 34 Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung von Medien	162
Abbildung 35 Einfluss des Wandels auf die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung	163
Abbildung 36 Strategische Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung	165
Abbildung 37 Einflüsse des Wandels auf die publizistische Leistungsfähigkeit	167
Abbildung 38 Die wichtigsten Investitionsbereiche	174
Abbildung 39 Mediengattungen der Medienunternehmen im Sample	176
Abbildung 40 Geschäftsbereiche für die extramediare Diversifikation.....	182
Abbildung 41 Online-Rubriken der Medienunternehmen im Sample	185
Abbildung 42 Die wichtigsten Kooperationsbereiche	188
Abbildung 43 Allgemeine Trends der Produktmodifikation	194
Abbildung 44 Abonnementspreise der Tageszeitungen, 2006-2015.....	215
Abbildung 45 Bezahlmodelle der Schweizer Medienunternehmen im Jahr 2015.....	217

Abkürzungsverzeichnis

AH	Arbeitshypothese
BAKOM	Bundesamt für Kommunikation
BFS	Bundesamt für Statistik
CMS	Content-Managementsystem
DT.	Übersetzt in die deutsche Sprache
EMEK	Eidgenössische Medienkommission
ENK	Engerer Nutzerkreis Internet
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FF	Forschungsfrage
FÖG	Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft
MDM	Media for Democracy Monitor
UGA	Uses-and-Gratifications-Approach
UGC	User Generated Content
USP	Unique Selling Proposition
PR	Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit
SRG	Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft
SSD	Small Screen Device
WNK	Weitester Nutzerkreis Internet

Executive Summary

Diese Arbeit untersucht, welche produktstrategischen Anpassungen die Schweizer Medienunternehmen vornehmen, um auf die aktuellen Herausforderungen im Zuge des Medienwandels zu reagieren. Die Untersuchung deckt dabei die folgenden fünf Themenbereiche ab:

- Die Herausforderungen, mit welchen die Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels konfrontiert werden.
- Die Auswirkungen des Medienwandels auf die publizistische Leistungsfähigkeit der Medienunternehmen.
- Die Diversifikationsstrategien der Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels.
- Die strategischen Produktmodifikationen im Zuge des Medienwandels.
- Die Anpassung an den Erlös-, Bezahl- und Preismodellen im Zuge des Medienwandels.

Die empirische Untersuchung beruht primär auf insgesamt 64 halbstrukturierten qualitativen Leitfadeninterviews, welche mit Mitgliedern des Managements und der Redaktionsleitungen von 30 Schweizer Medienunternehmen geführt wurden. Ergänzend wurden verschiedene öffentlich zugängliche Dokumente wie Geschäftsberichte, Angebots- und Preislisten und Medienmitteilungen untersucht. Zusammengefasst kommt diese Studie zu folgenden zentralen Ergebnissen.

Herausforderungen:

- Die Schweizer Medienunternehmen fühlen sich primär auf der ökonomischen Ebene durch den Rückgang der Erlöse und die Schwierigkeiten bei der Erschliessung neuer Erlösquellen herausgefordert.
- Publizistische, organisatorische und technische Herausforderungen werden zwar genannt, sind aber im Vergleich zu den ökonomischen Problemen eher von sekundärer Bedeutung.

Publizistische Leistungsfähigkeit:

- Die publizistische Leistungsfähigkeit geht im Zuge des Medienwandels aufgrund der zunehmenden Ressourcenknappheit und der Beschleunigung der Produktionsprozesse zurück.

- Das positive Potenzial der technologischen Innovationen der Digitalisierung wird aufgrund der Ressourcenknappheit weitgehend gehemmt. Einzig in Bezug auf die Nutzerpartizipation und die Kritik- und Kontrollmöglichkeiten der Nutzer hat sich die Leistungsfähigkeit im Zuge des Medienwandels erhöht.

Diversifikationsstrategien:

- Absolute Priorität geniessen Investitionen in die digitalen Geschäftsfelder. Der Ausbau der Geschäftstätigkeit im Digitalbereich beschränkt sich dabei nicht auf publizistische Content-Angebote. Auch E-Commerce und das Rubrikengeschäft sind online wichtige Diversifikationsbereiche.
- Auf der Suche nach neuen Erlösquellen wird auch offline die Diversifikation in branchenferne und branchenfremde Geschäftsfelder ausgedehnt.
- Es bestehen grosse Unterschiede zwischen den Medienunternehmen bezüglich ihrer Diversifikationsmöglichkeiten. Umfangreiche Diversifikationsmassnahmen bleiben primär den grossen Konzernen vorbehalten.

Strategische Produktmodifikation:

- Gattungsübergreifend zeigt sich ein Trend zur zunehmenden Verfolgung von Reichweitenstrategien und einer zunehmenden Kostenorientierung. Ausgeprägte Qualitäts- und Differenzierungsstrategien werden hingegen nur selten verfolgt.
- Die strategischen Anpassungen auf der Ebene der inhaltlichen Konzeption zeichnen sich durch eine zunehmende Boulevardisierung und einen thematischen Fokus auf Lifestyle und Unterhaltung aus.
- Eine Differenzierung von der Konkurrenz soll in Anbetracht der Ressourcenknappheit häufig durch einen Fokus auf die Stärken des eigenen Produkts verwirklicht werden.

Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien:

- Die Erlöse aus Vertrieb- und Werbung sind rückgängig. Dennoch bleiben sie die wichtigsten Erlösquellen. Die Bedeutung neuer Erlösquellen und Geschäftsmodelle bleibt marginal. Die Vertriebserlöse gewinnen im Zuge dieser Entwicklungen an Bedeutung.
- Mit rein werbefinanzierten Gratismodellen sind publizistische Digitalangebote kaum rentabel. Die Medienunternehmen setzen daher zunehmend Paid-Content-Modelle ein.

- Die Vertriebspreise der Printprodukte wurden in den letzten Jahren stetig erhöht, um die Verkaufsrückgänge zu kompensieren.
- Medienunternehmer bieten vermehrt kleinere Leistungsmengen und flexiblere Produktbündel an, um den unterschiedlichen Bedürfnissen ihrer Kunden besser Rechnung tragen zu können.

Das Fazit der Arbeit ist, dass eine verstärkte produktstrategische Fokussierung auf publizistische Qualität im medialen Kerngeschäft sowohl aus einer normativen, gesellschaftlichen Perspektive wie auch aus einer unternehmensstrategischen Perspektive unabdingbar ist. Die Schweizer Medienunternehmen können sich nur durch qualitativ hochwertige Informationsinhalte von der traditionellen und neuen Konkurrenz differenzieren. In Ermangelung anderer zuverlässiger Erlösquellen führt dabei kein Weg an Paid-Content-Modellen vorbei, um die Produktion qualitativ hochwertiger Inhalte sicherzustellen. Als übergeordnetes Problem identifiziert diese Arbeit hierbei die fehlende Zahlungsbereitschaft und das fehlende Qualitätsbewusstsein des Publikums. Es werden daher Massnahmen vorgeschlagen, die das Qualitätsbewusstsein und schliesslich die Zahlungsbereitschaft der Mediennutzer positiv beeinflussen sollen. Neben der allgemeinen öffentlichen Debatte über die publizistische Leistungsfähigkeit und deren Finanzierbarkeit postuliert diese Arbeit zwei konkrete Massnahmen. Als erste Massnahme wird die Einführung von unabhängig vergebenen Leistungsausweisen für Medienangebote vorgeschlagen, mit denen den Mediennutzern das Preis-Leistungs-Verhältnis eines Angebots aufgezeigt werden kann. Als zweite Massnahme wird die Einführung von unabhängig vergebenen Qualitätsförderpreisen genannt. Solche Förderpreise sollen den Medienanbietern als ergänzende Finanzierungsquelle dienen und einen Qualitätswettbewerb unter ihnen initiieren. Beide vorgeschlagenen Massnahmen haben das Potenzial der Promotion qualitativ hochwertiger Angebote zu dienen.

1 Einleitung

1.1 Problem- und Fragestellung

Das wirtschaftliche Umfeld hat sich für die Medienunternehmen in den letzten Jahren stark gewandelt und ist schwieriger geworden. Dies gilt insbesondere für solche Medienunternehmen, welche Tageszeitungen im Angebot haben. Die Nutzungsgewohnheiten der Rezipienten haben sich stark verändert. Die Aufmerksamkeit, welche die Nutzer früher den klassischen Medienangeboten entgegengebracht haben, wird heute zunehmend einer Vielzahl von neuen, digitalen Angeboten geschenkt. Diese digitalen Angebote scheinen dabei die Bedürfnisse der Nutzer aller klassischen Mediengattungen vereint befriedigen zu können. Der Griff zur Tageszeitung kommt in der Folge bei den jungen, mobilen und zunehmend wählerischen Mediennutzern nur noch selten vor. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Nutzer für die betroffene Zeitung ein Entgelt entrichten müssen.

Neben dem Nutzungsverhalten haben sich auch andere Umweltfaktoren der Medienunternehmen verändert. So fließen die Werbegelder zu jenen Medienangeboten, welche von der Veränderung des Nutzungsverhaltens profitieren. Die klassischen Medien haben in der Folge einen erheblichen Teil des Werbekuchens an neue Akteure abtreten müssen. Der Rückgang der Werbegelder aufgrund der Wirtschaftskrise trug dazu bei, die Lage noch weiter zu verschärfen.

„Setting aside the brave rhetoric — as one should — about the opportunity for a “renewed focus on print,” those stand-alone print companies are sailing into very tall waves. Even strong national newspapers like The Wall Street Journal and The New York Times are struggling to meet Wall Street’s demands for growth; the regional newspapers that make up most of the now-independent publishing divisions have a much grimmer outlook. As it turns out, the journalism moment we are living in is more about running for your life than it is about optimism “(Carr 2014).

Wie der Medienjournalist David Carr (2014) in seinem Artikel für die *New York Times* ausführt, wird es für Printmedien zunehmend schwieriger, gewinnbringend zu operieren.

Zumindest scheint es kaum noch möglich, die Gewinnerwartungen der Eigentümer zu erfüllen. Carr stellt fest, dass die grossen amerikanischen, aber auch die weltweit agierenden Medienkonzerne, vermehrt versuchen, das Printgeschäft auszugliedern oder gar abzustossen. Neue Investitionen werden nicht mehr im Print getätigt. Stattdessen versuchen die Konzerne verstärkt, in andere Geschäftsbereiche zu diversifizieren. Diese neuen Geschäftsfelder sind häufig digital und haben nicht selten wenig mit Journalismus zu tun. Im Print führt der Wunsch der Investoren, hohe Gewinnmargen zu erwirtschaften, zu umfangreichen Sparmassnahmen. Redaktionen werden abgebaut, der inhaltliche Umfang wird reduziert. Die publizistische Qualität und das Gebot der Unabhängigkeit von Werbekunden und PR geraten zunehmend unter Druck. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Carr der Presse und im Speziellen auch dem Journalismus schwierige Zeiten prophezeit (vgl. Carr 2014).

Krisenszenarien der Presse, wie sie Carr (2014) für die USA aufzeigt, werden auch in anderen Ländern weltweit nachgezeichnet. So sehen Patrick Bernau, Rainer Hank und Winand von Petersdorff (2014), Wirtschaftsredaktoren der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* (FAZ), die Deutschen Zeitungen „in der grössten Krise ihrer Geschichte“. Sie sprechen dabei von einer Krise, welche nicht allein der Digitalisierung geschuldet ist, sondern deren Ursprünge schon früher zu suchen sind und die zu einem erheblichen Teil von den Verlegern selbst mitverursacht wurde. Für die Zukunft der Presse und des Journalismus sehen die Redaktoren wenig Grund zum Optimismus, da keine neuen Geschäftsmodelle und wenig Gründe für eine Rückkehr der Werbung ersichtlich sind. Die finanzielle Basis wird weiter erodieren und ein Zeitungssterben setzt ein. Unter solchen Bedingungen bleibt wenig Platz für guten, professionellen und unabhängigen Journalismus. Die Hoffnung, dass sich doch noch alles zum Guten wendet, schätzen die Autoren selbst als utopisch ein (vgl. Bernau/Hank/Von Petersdorff 2014).

In der Schweiz hingegen erklärte Hanspeter Lebrument, Verleger der *Südostschweiz* und Präsident des Verbands *Schweizer Medien*, im Rahmen eines Verlegerkongresses die Krise der Medien bereits im Jahr 2010 für beendet. Interessant ist hierbei, dass sich die Verleger beim gleichen Treffen einstimmig dafür aussprachen, den Namen des Verbandes von *Verband Schweizer Presse* in *Verband Schweizer Medien* zu ändern (vgl. St. Galler Tagblatt 2010). Mit der Namensänderung sollte nicht zuletzt unterstrichen werden, dass die Schweizer Medienunternehmen die digitale Transformation erfolgreich bewältigen

konnten, wobei sich diese Bewältigung vor allem in der Lancierung von digitalen Content-Plattformen zu erschöpfen scheint.

Fast zeitgleich zu Hanspeter Lebrument liess Pietro Supino, Verleger der *Tamedia AG* verlauten, dass die Sorge von Politikern und Medienwissenschaftlern um den Rückgang der journalistischen Qualität unbegründet, realitätsfern und kulturpessimistisch sei. Er vertrat die Meinung, dass die digitale Transformation der Medien den Rezipienten hinsichtlich Zugänglichkeit und Vielfältigkeit enorme Vorteile bringt. Auch die Recherchemöglichkeiten für Journalisten hätten sich durch das Internet immens erweitert. Ausserdem würden es insbesondere die Gratiszeitung *20 Minuten* und die Gratisangebote im Internet den jungen Menschen ermöglichen, gesellschaftliche und politische Informationen zu erhalten (vgl. Supino 2010).

Hinsichtlich des Diskurses der Veränderungen der Medienbranche in der Schweiz lässt sich sagen, dass von Seiten der Medienunternehmer im Jahr 2010 kaum noch von einer Krise, sondern vorzugsweise von einem Wandel gesprochen wird. Nach aussen herrscht Zuversicht: Die Finanzierungsproblematik sei entschärft, Rationalisierungsmassnahmen hätten gegriffen und die Unternehmensstrategien für einen erfolgreichen Weg in die Zukunft seien gesetzt worden. Sorge um die publizistische Leistungsfähigkeit der Medien und Selbstkritik wird hingegen selten geäussert. Kritische Stimmen kommen meist nicht aus der Medienbranche, sondern in erster Linie aus der Medienwissenschaft oder der Politik (vgl. Busch 2015: o. S.).

Haben es die Schweizer Medienunternehmen tatsächlich geschafft, die strategischen Anpassungen für eine Bewältigung der aktuellen Krise vorzunehmen? Oder besteht auch in der Schweiz weiterhin die Gefahr, dass „in den Leuchttürmen die Lichter“ ausgehen (Meier/Bonfadelli/Trappel 2012)? Zur Beantwortung dieser übergeordneten Frage soll diese Dissertation beitragen. Konkret werden mit dieser Arbeit insgesamt fünf Themenbereiche untersucht. Erstens wird analysiert, welche Aspekte des aktuellen Wandels die Schweizer Medienunternehmen vor Herausforderungen stellen. Zweitens wird untersucht, welche Auswirkungen die aktuellen Umwälzungen auf die publizistische Leistungsfähigkeit haben. Ausserdem werden die produktstrategischen Anpassungen analysiert, welche die Schweizer Medienunternehmen vornehmen, um die Herausforderungen des Medienwandels erfolgreich zu bewältigen. Bezüglich der produktstrategischen Anpassungen wird drittens auf den Bereich der

Produktdiversifikation eingegangen, welche die Ausweitung des Produktportfolios sowie die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf neue Geschäftsfelder umfasst. Viertens werden auf der Geschäftsfeldebene die Anpassungen an den publizistischen Produkten im Rahmen der Produktmodifikationsstrategien untersucht. Fünftens werden auch die konkreten Anpassungen an Erlösstrategien mit einem spezifischen Fokus auf die Bezahlmodelle und die Preisstrategien analysiert.

Methodisch beruht diese Arbeit dabei primär auf der Durchführung von Leitfadeninterviews mit Experten von Schweizer Medienunternehmen. Ergänzend wird auf die zugänglichen Geschäftsberichte und ähnliche Dokumente der Medienunternehmen sowie Medienmarktdaten zurückgegriffen.

1.2 Relevanz

Die Fragen, welche mit dieser Dissertation beantwortet werden sollen, sind aus der Perspektive der Medienwissenschaft von grosser Aktualität und Relevanz. Die Fragen, welche Herausforderungen sich im Zuge des Medienwandels ergeben, wie diese bewältigt werden können und welche Auswirkungen auf die Produkte der Medienunternehmen sich daraus ergeben, beschäftigen zahlreiche Medienwissenschaftler rund um den Globus seit mehr als einer Dekade. In der Schweiz, wo die Medienunternehmen den Wandel, gemäss eigener Darstellung, weitgehend unbeschadet durchlaufen haben, sind jedoch bisher nur wenige Studien zu diesen Themen veröffentlicht worden. Derzeit sind verschiedene Forschungsprojekte zum Medienwandel und dessen Folgen in der Schweiz in der Umsetzungsphase. Eines dieser Projekte ist das vom Schweizerischen Nationalfond (SNF) finanzierte Sinergia-Projekt „Krise und Wandel der Medien in der Schweiz“ (vgl. SwissGIS 2013). Diese Dissertation, welche im Rahmen eines Subprojekts dieses Sinergia-Projekts entstanden ist, stellt einen dieser Beiträge dar, um diese Forschungslücken zu schliessen.

Die Erkenntnisse dieser Dissertation könnten darüber hinaus auch für verschiedene Akteure des Mediensystems wertvoll sein. Der Medienwandel bzw. die fundamentale Transformation der Medienmärkte der letzten Dekade stellen Medienunternehmen vielfach vor teilweise existenzbedrohende Herausforderungen. Für die

Medienunternehmen kann diese Studie Einblicke in die produktstrategischen Lösungsansätze von Konkurrenzunternehmen anbieten.

Auch die Schweizer Akteure der Medienregulierung beschäftigen sich aktuell intensiv mit der Frage, wie seriöser bzw. qualitativ hochwertiger Journalismus in Zeiten von sich ausweitender Ressourcenknappheit finanziert werden kann. Aktuell werden verschiedene konkrete medienpolitische Vorstösse debattiert. Die *Eidgenössische Medienkommission* (EMEK) empfahl beispielsweise im September 2014, im Rahmen ihres Berichtes an den Bundesrat und das Parlament, eine gezielte und differenzierte Medienförderung zur Sicherstellung der publizistischen Leistungsfähigkeit der Medien in der Schweiz (vgl. EMEK 2014: 17ff.). Der wirtschaftsnahe Think Tank *Avenir Suisse* schlug im Oktober 2014 mit einer Reformagenda vor, die privaten Medienunternehmen durch einen Rückbau der Service Public-Leistungen der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) zu stärken (vgl. Meister/Mandl 2014: 57f.). Für diese medienpolitischen Akteure kann diese Dissertation die Perspektive der Medienunternehmen aufzeigen. Die Erkenntnisse bezüglich der produktstrategischen Anpassungsleistungen könnten darüber hinaus dazu dienen, Themenbereiche zu identifizieren, in welchen Regulierungsmassnahmen besonders dringlich sind.

2 Analytisches Modell, Definitionen und theoretische Grundlagen

Im Kapitel 2 und seinen Subkapiteln werden das im Rahmen dieser Arbeit verwendete Modell des Medienwandels sowie theoretischen Grundlagen und Begriffsdefinitionen der untersuchten Elemente aufgezeigt.

2.1 Der Medienwandel aus einer unternehmensstrategischen Perspektive

In diesem Subkapitel werden der hier verwendete Begriff des Medienwandels und dessen zentrale Aspekte erläutert. Diese Begriffsdefinition dient dabei auch der Ein- und Abgrenzung des Untersuchungsobjekts. Ausserdem wird ein Modell des Medienwandels präsentiert, welches als analytische Grundlage dieser Arbeit dient. Mit dem Modell sollen

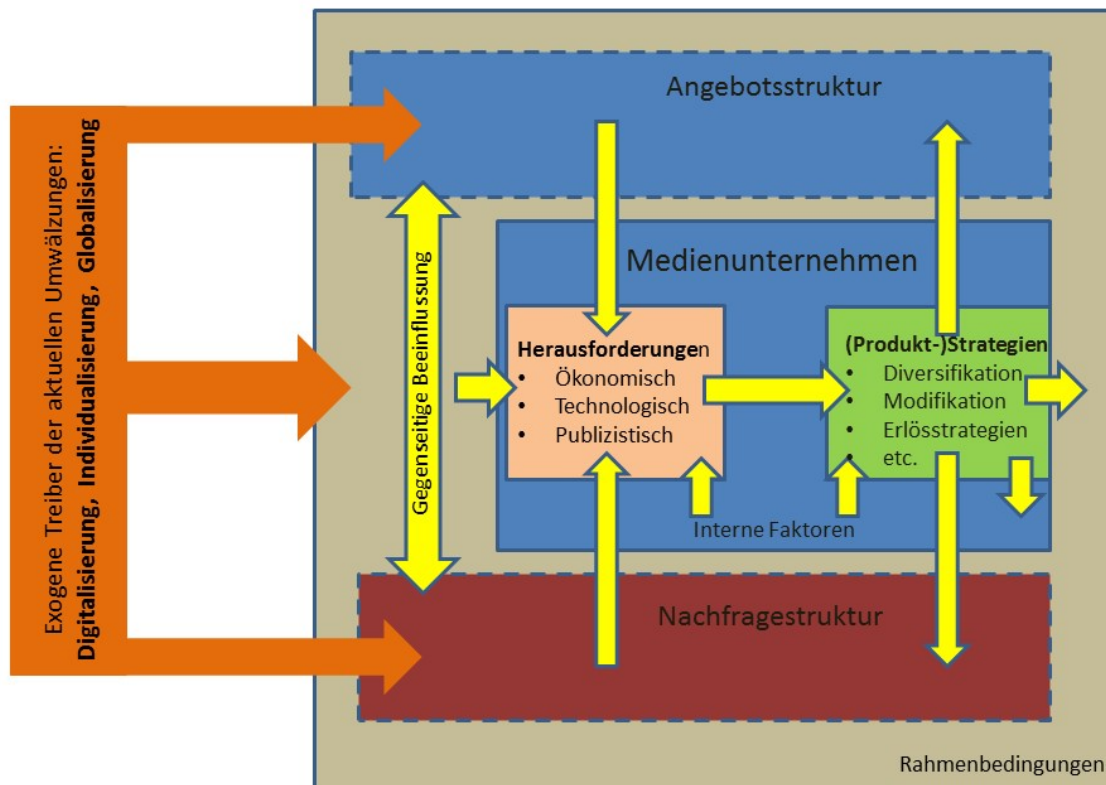
die in dieser Arbeit postulierten Zusammenhänge und der Aufbau der Arbeit verdeutlicht werden.

Hinsichtlich der verwendeten Literatur führt die unternehmensstrategische Perspektive zu einem Fokus auf die allgemeine und medienökonomische Managementliteratur. Das strategische Handeln der Unternehmen wird auf der theoretischen Ebene vornehmlich durch eine Kombination der marktorientierten Strategielehre und ressourcenbasierter Ansätze erklärt. Um dem Phänomen des Medienwandels und der Vielzahl der untersuchten Themenbereiche, insbesondere den normativ aufgeladenen Themenbereichen der publizistischen Leistungsfähigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung, gerecht zu werden, wird darüber hinaus auch auf Literatur verwiesen, welche der Medienwissenschaft sowie der Soziologie zuzuordnen ist.

Der Medienwandel ist ein facettenreicher Vorgang. Die Ansichten bezüglich der Frage, was konkret unter diesem Wandel zu verstehen ist und wie dieser zeitlich eingegrenzt werden kann, gehen auseinander (vgl. Siles/Boczkowski 2012: 1384ff.). Es herrscht auch Uneinigkeit bezüglich der Kausalitäten. Die Frage, was Ursache und was Folge dieses Wandels ist, wird je nach Perspektive unterschiedlich beantwortet (vgl. Latzer 2013: 237). In dieser Arbeit wird der Medienwandel aus einer unternehmensstrategischen Perspektive betrachtet. Dies hat zur Folge, dass das einzelne Medienunternehmen und dessen strategische Anpassungsleistungen im Zentrum des verwendeten Analysemodells des Medienwandels dargestellt werden. Zusammengefasst wird das Medienunternehmen durch Veränderungen in seinem Unternehmensumfeld vor verschiedene Herausforderungen bei der Verfolgung der Unternehmensziele gestellt. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, vollzieht das Medienunternehmen strategische Anpassungen. Diese Anpassungsleistungen des Medienunternehmens und deren Rückwirkungen auf das Unternehmensumfeld werden in der Folge Teil der beobachtbaren Phänomene des Medienwandels.

Die folgende Abbildung 1 stellt das verwendete unternehmensstrategische Analysemodell des Medienwandels dar:

Abbildung 1 Unternehmensstrategisches Modell des Medienwandels



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus der hier eingenommenen, unternehmensstrategischen Perspektive, wird der Medienwandel als das Ergebnis eines stetig andauernden, strategischen Transformationsprozesses im Zuge einer marktwirtschaftlichen Wettbewerbsdynamik in einem sich wandelnden Unternehmensumfeld verstanden.

Dieses unternehmensstrategische Modell stellt selbstverständlich ein komprimiertes bzw. vereinfachendes Bild des Medienwandels dar. So könnte durch diese Perspektive mit ihrer Fokussierung auf den strategischen Transformationsprozess der Medienunternehmen als Motor des Medienwandels der Eindruck vermittelt werden, dass ausschliesslich das Management der Medienunternehmen den Medienwandel als «mover and shaker» prägt. In der Realität ist dem natürlich nicht so. Vielmehr gestalten auch andere Akteure, wie beispielsweise die Akteure der Medienpolitik, mit ihren Entscheiden und Massnahmen den Wandel der Medien massgeblich mit. Auch wenn die Einflüsse solcher Akteure im unternehmensstrategischen Modell nicht explizit als Element

aufgeführt sind, werden sie dennoch als Teil der sich wandelnden Rahmenbedingungen berücksichtigt.

In den folgenden Abschnitten wird nun auf die einzelnen Elemente des Modells eingegangen.

2.1.1 Wandel des Unternehmensumfeldes

Der Wandel des Umfelds des Unternehmens wird im Modell reduziert durch drei Elemente dargestellt. Diese drei Elemente sind der Wandel der Angebotsstruktur, der Wandel der Nachfragestruktur sowie der Wandel der Rahmenbedingungen. Der Wandel der *Nachfragestruktur* nach Medienprodukten ergibt sich aus einer Veränderung der Bedürfnisse der Rezipienten. Gemäss dem klassischen Uses-and-Gratifications-Approach (UGA) wenden sich die Rezipienten bewusst jenen Medienangeboten zu, von welchen sie sich die Befriedigung dieser Bedürfnisse erwarten (vgl. Katz/Blumler/Gurevitch 1974: 510ff.). Der Wandel der *Angebotsstruktur* ergibt sich aus den aggregierten Anpassungsleistungen der Konkurrenten des im Zentrum des Modells stehenden Medienunternehmens. Wie das zentrierte Medienunternehmen selbst, beobachten auch diese Konkurrenten im Zuge der strategischen Planung ihre Umwelt, erkennen Herausforderungen und reagieren auf diese Herausforderungen mit strategischen Anpassungsleistungen, um kompetitive Vorteile zu erhalten¹ (vgl. Porter 1980: 3ff.).

Das dritte Element, der Wandel der *Rahmenbedingungen*, umfasst die Veränderung aller weiteren Aspekte des Unternehmensumfelds, welche sich nicht direkt unter den Wandel von Angebot und Nachfragen subsummieren lassen. Das Unternehmensumfeld ist komplex. Eine Vielzahl von sozialen, kulturellen, rechtlichen oder auch technologischen Faktoren wirkt sowohl auf das einzelne Unternehmen, aber auch auf die Konstitution von Angebot und Nachfrage ein. Im Modell wird der Vielzahl dieser Faktoren mit der Verwendung des Elements des Wandels der Rahmenbedingungen Rechnung getragen, ohne diese in der Arbeit zu spezifizieren. Das Element des Wandels der

¹Im Modell wird der Wandel des Angebots mit der gleichen Farbe wie das im Zentrum des Analysemodells stehende Medienunternehmen dargestellt, da es sich um den gleichen zugrundeliegenden, strategischen Prozess handelt, welcher den Wandel verursacht. Ausserdem werden die Anpassungsleistungen des Medienunternehmens, mit Verzicht der analytischen Zentrierung, in das Aggregat des Wandels des Angebots einbezogen.

Rahmenbedingungen bildet somit den Hintergrund, vor welchem sich der stetig fortschreitende Medienwandel als strategischer Anpassungsprozess im Rahmen eines dynamischen Wettbewerbs vollzieht.

Der Wandel von Angebot, Nachfrage und Rahmenbedingungen geschieht dabei nicht unabhängig voneinander. Vielmehr beeinflussen sie sich gegenseitig. So wird dem UGA auch eine strukturelle Perspektive entgegengesetzt. Diese Perspektive sieht die Mediennutzung zu einem wesentlichen Teil durch strukturelle Faktoren, wie beispielsweise der verfügbaren Angebotsstruktur, bestimmt (vgl. McDowell/Sutherland 2000: 244; Webster 2006: 333f.). Darüber hinaus orientieren sich die Anbieter bei ihren strategischen Anpassungen an den veränderten Bedürfnissen bzw. an dem veränderten Mediennutzungsverhalten der Rezipienten. Gleichzeitig lässt sich das Konsumverhalten und damit auch die Nachfrage nach Medienprodukten durch Marketingmassnahmen auf der produktstrategischen Ebene oder auch durch Werbemassnahmen beeinflussen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012: 3ff; Nöcker 2014: 24ff; Siegert 2004: 190ff.).

2.1.2 Digitalisierung, Individualisierung und Globalisierung als Treiber der aktuellen Umwälzungen

Um die aktuellen, in der Einleitung (Subkapitel 1.1) beschriebenen, krisenhaften Umwälzungen mit ihren Herausforderungen für die Medienunternehmen erklären zu können, ist der Verweis auf den andauernd fortschreitenden Medienwandel im Zuge eines dynamischen Wettbewerbs nicht ausreichend. Dies soll nicht heissen, dass sich diese aktuellen Umwälzungen nicht im Rahmen dieses evolutionären Anpassungsprozesses abspielen. Auch während der aktuellen Umwälzungen reagieren die Medienunternehmen auf Veränderungen in ihrem Umfeld und passen ihre Strategien so an, dass sie im Wettbewerb bestehen und wirtschaftliches Wachstum und Gewinn generieren können. Der Anpassungsdruck für die Medienunternehmen war allerdings über längere Zeit verhältnismässig gering. Die Marktstrukturen waren stabil und die Erlöse aus dem bestehenden Produkteportfolio waren zu hoch, um allzu umfangreiche strategische Veränderungen vornehmen zu müssen. Die aktuellen Umwälzungen des letzten Jahrzehnts zeichnen sich hingegen durch eine erhöhte Dynamik aus (vgl. Nohr 2013: 21ff; Picard 2011: 7f.). Das Unternehmensumfeld wird durch exogene Treiber stark verändert.

Da sich diese Veränderungen auch spürbar auf die Erlöse auswirken, hat sich der Anpassungsdruck auf die Medienunternehmen massgeblich erhöht.

Es sind unterschiedliche Antworten auf die Frage zu finden, welche Treiber für die aktuellen Umwälzungen oder, je nach Perspektive, für die aktuelle Medienkrise verantwortlich sind. Allgemein werden drei verschiedene Arten von Treibern beziehungsweise Ursachen genannt. Häufig wird von technologischen, ökonomischen und sozialen Treibern dieser Umwälzungen gesprochen. Diese Treiberarten können analytisch getrennt betrachtet werden. Tatsächlich sind sie jedoch stark miteinander verflochten und manifestieren sich nur gemeinsam in beobachtbaren Phänomenen (vgl. Latzer 2013: 237ff; Siles/Boczkowski 2012: 1377). In dieser Arbeit werden drei konkrete Treiber eingeführt, welche für die aktuellen Umwälzungen in ihrem Zusammenspiel als massgeblich betrachtet werden.

Digitalisierung als Treiber

Die Geschichte der Medien ist in ihrem Kern eine Geschichte von technologischer Innovation und Evolution. Von der Erfindung des Buchdrucks, über die Fotografie, bis hin zum Rundfunk hat der technologische Wandel den Wandel der Medien massgeblich geprägt. Der technologische Treiber, welcher für die aktuellen Umwälzungen im Unternehmensumfeld eine zentrale Rolle spielt, kann unter dem Begriff der *Digitalisierung* zusammengefasst werden. Der Begriff der Digitalisierung beschreibt den Übergang zu der Verwendung von digitalen anstatt analogen Informationstechnologien. Diese ermöglichen es, Informationen bzw. Medieninhalte digital, das heisst elektronisch in binären Informationseinheiten, zu produzieren, zu übermitteln, zu speichern und zu konsumieren (vgl. Küng/Picard/Towse 2008: 3; Picard 2011: 6).

In Bezug auf den aktuellen Medienwandel wird die Digitalisierung oder die Etablierung des Internets von einer Vielzahl von Autoren als der zentrale, technologische Treiber genannt (vgl. Compton/Benedetti 2010: 48; Graham/Smart 2010: 196; Kaye/Quinn 2010: 16ff; King 2010: 5ff; Küng et al. 2008: 125ff; Latzer 2013: 237; Schwarzer/Spitzer 2013: 5ff.). Dabei ist darauf hinzuweisen, dass das Internet nicht mit der Digitalisierung gleichgesetzt werden darf, jedoch eine zentrale Technologie zur Übertragung digitaler Informationen darstellt (vgl. Küng/Picard/Towse 2008: 3f.). In dieser Arbeit ist das Aufkommen des Internets als ein zentrales Element der Digitalisierung aufgefasst.

Technische Innovation und Evolution ist dennoch nicht allein ausreichend, um einen Wandel des Angebots und in der Folge den Medienwandel zu induzieren. Vielmehr müssen die technologischen Neuerungen in weiteren Schritten auch gesellschaftlich diffundieren. So muss die neue Technologie von den Rezipienten akzeptiert und auch von den gesellschaftlichen Teilsystemen institutionalisiert werden (vgl. Stöber 2004, 486ff.). Hinsichtlich des unternehmenszentrierten Modells des Medienwandels heisst dies, dass auf der Seite der Nachfrage auch ein Bedürfnis nach Produkten, welche auf der fraglichen technischen Innovation beruhen, vorhanden sein oder sich herausbilden muss. Auch wenn die Digitalisierung der Medien schon vor bald 50 Jahren mit der Veränderung der Produktionsprozesse ihren Anfang nahm, kann man doch erst mit dem Jahrtausendwechsel mit der weitgehenden Etablierung des Internets von einer stark beschleunigten, gesellschaftlichen Diffusion der digitalen Medien ausgehen (vgl. Hilbert/Lopez 2011: 63; Picard 2011: 6f.).

Die Folgen der Digitalisierung auf das Umfeld, in welchem die Medienunternehmen operieren, sind weitreichend. So wurde unter anderem mit dem Internet ein konvergentes Kommunikationssystem und Distributionssystem für Medieninhalte geschaffen, mit welchem die digitalisierten Inhalte sämtlicher klassischer Mediengattungen verbreitet werden können. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass es sich beim Internet um ein weltweites Netz handelt, welches auf standardisierten Protokollen (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) beruht und ein adaptives und dezentralisiertes System darstellt (vgl. Latzer 2013: 243). Diese offene Architektur des Internets ermöglicht es, dass die räumlichen Limitierungen des Marktes theoretisch weitgehend aufgehoben werden. Anbieter von Medieninhalten aus der ganzen Welt können nun ihre Medienprodukte auf vormals geografisch begrenzten Märkten anbieten. Der Rückgriff auf das Internet als bestehendes Distributionsnetzwerk senkt darüber hinaus die Eintrittskosten für neue Anbieter erheblich. Die Eintrittskosten sind so gering, dass jeder Internetnutzer potenziell selbst zum Inhaltsanbieter werden kann. Das Kreieren, das Teilen und die Interaktion zwischen den Nutzern kann sogar als ein zentrales Element eines offenen digitalen Netzwerks, wie dem Internet, bezeichnet werden. Auf der Produktebene erlaubt die Konvergenz, welche durch die Digitalisierung ermöglicht wird, dass Texte, (bewegte) Bilder und Audiobeiträge beliebig arrangiert und in innovativen Produkten kombiniert werden. Die Inhalte haben sich in dieser Hinsicht von ihren angestammten Trägermedien entkoppelt. Auch die Interaktionsmöglichkeiten

der Nutzer mit interaktiven Inhalten, sowie die Einbindung von nutzergenerierten Inhalten, wie beispielsweise Nutzerkommentaren, ermöglichen es, dass das Angebot um neue Produkteigenschaften erweitert wird (vgl. Latzer 2013: 243, Picard 2011: 12f.).

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich die Digitalisierung primär auf die Angebotsstruktur auswirkt. Die Veränderungen der Angebotsstruktur umfassen sowohl die Ebene der Anbieter als auch die Ebene der angebotenen Produkte. Auf der Ebene der Anbieter führt die Digitalisierung zu einer Öffnung der geografisch beschränkten Märkte und zu einem erleichterten Marktzutritt für neue Anbieter. Da die Kosten für einen Marktzutritt verhältnismässig gering geworden sind, steht der Marktzutritt potenziell allen, vom internationalen Medienkonzern bis zum unabhängigen Blogger, potenziell offen. Auf der Produktebene eröffnet die Digitalisierung eine ganze Palette von Optionen für neue Produkte, Produkteigenschaften und Produktkombinationen.

Individualisierung als Treiber

Ein weiterer zentraler Treiber der aktuellen Umwälzungen kann unter den Begriff der *Individualisierung* subsummiert werden.

So zeigt sich in der postmodernen Gesellschaft ein gesellschaftlicher Wertewandel. Dabei sei der Primat von Pflicht- und Akzeptanzwerten durch den Primat der individuellen Selbstentfaltung abgelöst worden (vgl. Klages 1984: 39ff.). Dieser Wertewandel wirkt sich auch auf der Ebene der Bedürfnisse der Mediennutzer und in der Folge auf die Nachfrage nach Medienprodukten aus. Die Autoren Weihnacht und Hohlfeld (vgl. 2007: 186) stellen fest, dass das Streben nach immateriellen Werten der Selbstverwirklichung zu einer Hinwendung zum Individualismus und zur Ausbreitung einer hedonistischen Grundorientierung führt. In der Folge würden die Bedürfnisse nach Genuss, Abenteuer, Spannung, Abwechslung und das Ausleben von Emotionen das Leben weiter Bevölkerungskreise dominieren. Diese Grundorientierungen schlugen sich in einer verstärkten Nachfrage nach Unterhaltung bzw. einer funktionalen Vermischung von Information und Unterhaltung nieder, welche von den Medien befriedigt werden müsse.

Mit der Individualisierung geht nicht nur die zuvor angesprochene hedonistische Grundorientierung, sondern eben auch eine Individualisierung bzw. Pluralisierung der Lebensstile einher (vgl. Weihnacht/Hohlfeld 2007: 186). Diese Lebensstile, welche sich unter anderem durch unterschiedliche Tagesrhythmen auszeichnen, wirken sich auch auf

die individuelle Nutzung von Medienangeboten bzw. die Medienrepertoires aus (vgl. Bächler 2015: 1ff; Taneja et al. 2012: 1ff.). Zahlreiche Studien kommen zum Ergebnis, dass sich, insbesondere im Zusammenspiel mit der Vervielfachung des Angebots im Zuge der Digitalisierung, die Mediennutzung individualisiert hat und es teilweise zu einer Fragmentierung der Publika komme (vgl. Gleich 2012: 663ff; Mersey 2010: 37ff.). Auf der Ebene der Nachfrage führt die Individualisierung dazu, dass sich die Aufmerksamkeit der Nutzer auf zahlreiche, spezifische Angebote verteilt (vgl. Napoli 2011: 54ff.). Anderson (vgl. 2008: 52ff.) betont, dass es für Medienunternehmen wichtig ist, mit der Bereitstellung von Nischenprodukten der fragmentierten Nachfrage nach Medienprodukten, dem sogenannten «Long Tail», Rechnung zu tragen. Nur noch wenigen Angeboten gelänge es, durch ihre massentauglichen Inhalte die Aufmerksamkeit vieler Nutzer auf sich ziehen. Stattdessen sei es gerade aufgrund der sinkenden Distributionskosten im Rahmen der Digitalisierung erfolgsversprechender, kleinere Zielgruppen mit zugeschnittenen Produkten zu erreichen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die hier beschriebene Individualisierung als Treiber der aktuellen Umwälzungen, für sich allein betrachtet, primär auf der Ebene der Nachfrage das Unternehmensumfeld verändert. Zum einen könnte die Individualisierung zu einer verstärkten Nachfrage nach Unterhaltung bzw. einer verstärkten Vermischung von Information mit Unterhaltung führen (vgl. Weihnacht /Hohlfeld 2007: 186). Zum anderen ist anzunehmen, dass es zu einer individuelleren, dem eigenen Lebensstil entsprechenden, Mediennutzung und in der Folge zu einer Fragmentierung der Nachfrage kommt. Die Rezipienten wenden sich, sofern ein entsprechendes Angebot vorhanden ist, denjenigen Medienprodukten zu, welche am passendsten ihren jeweiligen Bedürfnissen entsprechen.

Globalisierung als Treiber

Als letzter zentraler Treiber der aktuellen Umwälzungen im Unternehmensumfeld wird in dieser Arbeit die *Globalisierung* eingeführt. Der Begriff der Globalisierung bzw. der Internationalisierung verweist allgemein auf die zunehmende internationale Verflechtung verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche, wie der Politik, der Wirtschaft, der Kultur oder auch der Medienkommunikation und Medienmärkte. Insbesondere bei der Globalisierung wird deutlich, dass die hier vorgestellten drei Treiber stark miteinander verflochten sind und im Zusammenspiel die aktuellen

Umwälzungen des Unternehmensumfelds verursachen. So bezeichnet Castells (vgl. 1996: 28ff.) die informationstechnologischen Innovationen der Digitalisierung als einen zentralen Faktor, welcher die aktuelle, globale gesellschaftliche Verflechtung erst ermöglicht hat.

Die Globalisierung der Medien ist kein grundsätzlich neues Phänomen. Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts gab es Nachrichtenagenturen, welche in einem gewissen Umfang international tätig waren. Mit Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden mit der Film- und der Musikbranche erstmals weitgehend global ausgerichtete Medienbranchen. Dennoch blieb insbesondere die Bereitstellung von Produkten im Presse- und Rundfunkbereich bis in die 1980er Jahre eine überwiegend auf die nationalen Märkte beschränkte Angelegenheit. Dies ist weitgehend dem in Kontinentaleuropa vorherrschenden, nationalstaatlichen Etatismus im Medienbereich geschuldet, welcher die Bereitstellung der zentralen gesellschaftlichen Kommunikationsdienstleistungen der territorialen politischen Regulierung und Kontrolle unterwarf. Erst in den 1980er Jahren setzte global die Liberalisierung und Privatisierung der Medienwirtschaft ein, welche bis zur Jahrtausendwende in einer weitgehenden globalen Verflechtung und Integration der Medien- und Kommunikationsmärkte mündete. So haben sich heute global agierende Konzerne herausgebildet, welche nicht nur in den klassischen Medienbranchen, sondern auch in den Branchen der Telekommunikation und Informationstechnologie weltweit tätig und untereinander mit Allianzen und Kooperationen verflochten sind (vgl. Lang/Winter 2005: 117ff.; McQuail 2010: 250ff.; Wirz 2006: 46ff.).

Die Globalisierung wirkt sich dabei sowohl angebots- als auch nachfrageseitig auf das Unternehmensumfeld aus. Auf der Ebene der Nachfrage führt die Globalisierung zu einer Angleichung des Konsumverhaltens in zahlreichen Ländern und Kulturen. Dies soll jedoch nicht heissen, dass von einer globalen Kultur gesprochen werden kann. Dafür sind die Wirkung von kulturellen Prädispositionen zu stark und die Konsumenten in ihren Werthaltungen, Einstellung und Verhalten zu individuell. Die Globalisierung wirkt also in gewissen Masse der in Abschnitt 2.1.2 beschriebenen Fragmentierung der Nachfrage im Zuge der Individualisierung entgegen und sorgt für eine geografische Ausweitung der Distributionsmöglichkeiten und verstärkten Nachfrage nach gewissen, massentauglichen Medienangeboten (vgl. Wirz 2006: 625ff.). Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass sich nicht alle Medienprodukte gleichermassen für eine internationale bzw. globale

Vermarktung eignen, da medienspezifische und inhaltliche Merkmale eine solche erschweren können. Auf der inhaltlichen Ebene eignen sich Informationsangebote schlechter für eine internationale Vermarktung als Unterhaltungsangebote, weil Informationen oft nur für die Menschen in spezifischen Regionen oder Ländern von hoher Relevanz sind. Dies zeigt sich insbesondere bei regionalen Medien, deren Inhalte weitgehend auf eine konkrete regionale Zielgruppe zugeschnitten sind (vgl. Lang/Winter 2005: 121ff; Wirz 2006: 626f.). Allgemein eignen sich einfache Medieninhalte, deren Rezeption weniger kognitive Leistungen erfordern, für eine internationale Vermarktung (vgl. Gläser 2008: 262).

Auf der Ebene des Angebots führt die Globalisierung primär zu einer Verschärfung des Wettbewerbs durch den Eintritt international tätiger Konzerne in die heimischen Märkte des spezifischen Medienunternehmens. Diese konkurrieren sowohl auf den Rezipienten- als auch auf den Werbemärkten mit ihren Produkten auf allen Stufen der Wertschöpfungsketten. Die Konkurrenz verschärft sich dabei vor allem bei jenen publizistischen Produkten, welche eben nicht auf regional eingegrenzte Zielgruppen zugeschnitten sind. Neben der potenziell verschärften Konkurrenz durch neue Anbieter und Produkte führt die Internationalisierung der Investitionen im Rahmen der Globalisierung auch zu veränderten Eigentums- und Beteiligungsstrukturen (vgl. Lang/Winter 2005: 121ff; McQuail 2010: 250ff; Wirz 2006: 626f.).

2.1.3 Das Medienunternehmen in einem sich wandelnden Umfeld

In diesem Abschnitt wird auf das im Zentrum des unternehmensstrategischen Modells stehende Medienunternehmen, die Rolle des strategischen Managementprozesses im Modell sowie die Rückwirkung dieses Prozesses auf die Umwelt eingegangen.

Die Veränderungen im Unternehmensumfeld sowie die Situation des Unternehmens selbst werden im Zuge des strategischen Managementprozesses verschiedenen Analysen unterzogen. Diese externen und internen Analysen auf der Unternehmens- und auf der Geschäftsfeldebene bilden die Informationsbasis, auf welcher Strategien formuliert und ausgewählt werden können, um die Ziele des Unternehmens bestmöglich zu erreichen. Ohne die Analyseinstrumente umfänglich aufzulisten, welche im Rahmen des

strategischen Managementprozesses zur Verfügung stehen, kann gesagt werden, dass diese sowohl Analysen des *Unternehmensumfeldes* (Analyse der Umweltsphären, Branchenstrukturanalysen, etc.) wie auch Analysen *interner Faktoren* des Unternehmens (Analyse der Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse, etc.) umfassen. In ihrer Gesamtheit münden diese Analysen in einer Bewertung der Chancen und Risiken sowie der Stärken und Schwächen des Unternehmens (vgl. Hungenberg 2014: 85ff.). Mit dieser Bewertung werden Problembereiche sichtbar, in welchen strategische Anpassungsleistungen besonders wichtig oder dringlich sind, um die Erreichung der Unternehmensziele mittel- und langfristig sicherstellen zu können. In dieser Arbeit wird der Begriff der *Herausforderung* verwendet, um einen solchen Problembereich zu bezeichnen. In Subkapitel 2.2 wird detailliert auf die Problembereiche eingegangen, welche in dieser Arbeit analysiert werden.

Wenn die Herausforderungen identifiziert sind, müssen im Rahmen des strategischen Managementprozess *Strategien* formuliert und implementiert werden, welche geeignet scheinen, um diese Herausforderungen der Unternehmen bewältigen und die Erreichung der Unternehmensziele sicherstellen zu können. Die Bandbreite an Strategiebereichen, in welchen das Medienunternehmen Anpassungen vornehmen kann, ist sehr vielfältig. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf den Strategiebereichen, welche das Produktportfolio und die Produktgestaltung des Medienunternehmens betreffen. In Subkapitel 2.4 wird detailliert auf die einzelnen hier behandelten Strategiebereiche, die Diversifikationsstrategien, die Produktmodifikationsstrategien und die Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien eingegangen, welche hier zusammengefasst als *Produktstrategien* bezeichnet werden.

Schliesslich ist auf die *Rückwirkungen* der strategischen Anpassungsleistungen auf das Unternehmensumfeld einzugehen, als letzten Prozess im unternehmensstrategischen Modell des Medienwandels. Die Handlungen, welche ein Unternehmen aufgrund der Beobachtung und Reaktion auf Veränderungen in seiner Umwelt vornimmt, haben üblicherweise auch Auswirkungen auf die Umwelt selbst. Dies ist insbesondere so, weil das Umfeld von Unternehmen bzw. Organisationen zu einem erheblichen Teil aus anderen Organisationen und den Beziehungen zwischen ihnen besteht (vgl. Zimmer 2001: 382ff.). Diese Rückwirkungen werden ebenfalls zum manifesten Teil des Medienwandels. Gemäss der Strukturationstheorie von Giddens (vgl. 1979; 1986) sind

vorhandene gesellschaftliche wie auch organisationale Strukturen die Grundlage, auf welche sich Akteure in ihrem sozialen Handeln beziehen. Die intentionalen und nicht-intentionalen Handlungen haben aber auch gleichzeitig die Veränderung bestehender und die Schaffung neuer Strukturen zur Folge. Giddens (1979: 5) spricht in diesem Zusammenhang auch von der „duality of structure“.

Strategische Handlungen von Medienunternehmen wirken sich ebenfalls auf die Strukturen des Unternehmens und des Unternehmensumfelds aus. Dabei ist es im Interesse des einzelnen Unternehmens, sein Umfeld derart zu beeinflussen, dass dadurch Wettbewerbsvorteile erlangt werden können.

„ [...] Industry structural change can be influenced by firms' strategic behavior. If it understands the significance of structural change for its position, the firm can seek to influence industry change in ways favorable to it, either through the way it reacts to strategic changes of competitors or in the strategic changes it initiates“ (Porter 1980: 187)

Mit Blick auf die drei eingeführten Elemente des Unternehmensumfeldes können verschiedene Mechanismen der Rückwirkung der strategischen Anpassungsleistungen aufgeführt werden. Auf der Ebene des Angebotes schlagen sich zum einen Veränderungen im fraglichen Unternehmen selbst, als Bestandteil der aggregierten Angebotsstruktur, nieder. Die in dieser Arbeit untersuchten Diversifikationsstrategien, Produktmodifikationsstrategien oder auch die Erlös- und Preisstrategien sind solche strategischen Anpassungsleistungen, welche sich auf die Angebotsstruktur auswirken. Diese Rückwirkungen auf der Ebene des Angebotes können auch eine Veränderung der *publizistischen Leistungsfähigkeit* eines Mediums oder der aggregierten Angebotsstruktur als Ganzes umfassen. Ein solcher Rückgang kann aus einer normativen Perspektive für die Gesellschaft negative Auswirkungen haben. Es wird daher ein besonderer Fokus auf die Auswirkungen des Medienwandels auf die *publizistische Leistungsfähigkeit* gelegt (siehe Subkapitel 2.3 und 6.2), auch wenn die *publizistische Leistungsfähigkeit* aus einer unternehmensstrategischen Sicht nicht immer die höchste Priorität beigemessen wird. Auf der Ebene der Nachfragestruktur kann primär auf Massnahmen im Rahmen des strategischen Marketings verwiesen werden, welche der Absatzförderung und somit der Beeinflussung der Nachfrage dienen sollen. Hinsichtlich der Ebene der Rahmenbedingungen ist beispielsweise auf PR-Strategien oder Lobbying-Massnahmen

hinzuweisen, mit welchen gesellschaftliche Institutionen beeinflusst werden können (vgl. Zimmer 2001: 383).

2.2 Herausforderungen der Medienunternehmen

In diesem Subkapitel werden der hier verwendete Begriff der Herausforderung sowie die in dieser Arbeit untersuchten Kategorien von Herausforderungen eingeführt. Des Weiteren sollen die zentralen Ausprägungen von Herausforderungen, welche in der Literatur mit dem Medienwandel assoziiert werden, aufgezeigt werden.

Der Begriff der *Herausforderung* wird in dieser Arbeit für einen Problembereich verwendet, welcher in Folge der Analysen des Unternehmensumfeldes und interner Faktoren des Unternehmens hervortritt und dessen Bewältigung durch strategische Massnahmen von der Unternehmensführung als wichtig oder dringlich eingeschätzt wird.

Gemäss dieser Definition stellen Herausforderungen die Stimuli dar, auf welchen die Strategieformulierung des Medienmanagements beruht. Aus einer methodischen Sicht stellt die Verwendung von Herausforderungen eine Vereinfachung bzw. Verkürzung des Prozesses der Strategieentwicklung dar, wie er in Subkapitel 2.4 dargestellt wird. Diese Simplifizierung ist nötig, weil der empirische Teil dieser Arbeit auf den strategischen Output und nicht auf den Prozess der Strategieentwicklung fokussiert. Die Analyse der Unternehmensziele und die Situationsanalysen des Unternehmens, welche üblicherweise vor dem Schritt der Strategieformulierung durchgeführt werden, wurden im empirischen Teil dieser Arbeit daher bewusst ausgeklammert.

Wie aus dieser Begriffsbestimmung deutlich wird, können die einzelnen Medienunternehmen mit völlig unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sein, da nicht nur das Unternehmensumfeld, sondern auch interne Faktoren des jeweiligen Unternehmens bei der strategischen Analyse berücksichtigt werden. Auch die Bewertung der Informationen, welche im Rahmen der strategischen Analyse gewonnenen werden, kann aufgrund verschiedener Unternehmensziele unterschiedlich ausfallen. Was die spezifischen Herausforderungen eines Medienunternehmens sind, ist dementsprechend in erster Linie eine empirische Frage. Für die Schweizer Medienunternehmen wird diese Frage im empirischen Teil dieser Arbeit in Subkapitel 6.1 beantwortet.

In der Literatur zu den Themen Medienwandel oder auch Medienkrise werden verschiedene, generische Herausforderungen angesprochen, welche sich allgemein, im Zuge der Veränderungen des Unternehmensumfelds, für zahlreiche Medienunternehmen weltweit ergeben (vgl. Siles/Boczkowski 2012: 1377). In Subkapitel 3.2 wird auf die zentralen empirischen Studien eingegangen, welche konkrete und aktuelle Herausforderungen und Problemstellungen im Zuge des Medienwandels benennen.

In Abschnitt 3.1.4 wird zusammenfassend aufgezeigt, dass sich die aktuellen Umwälzungen des Unternehmensumfeldes in der Schweiz primär durch den fortschreitenden technologischen Wandel im Rahmen der Digitalisierung, die veränderten Bedürfnisse der Mediennutzer, sowie einen zunehmenden Wettbewerb auf den Rezipienten- und auf den Werbemärkten auszeichnen. Diese Zusammenfassung lässt bereits mehrere analytisch trennbare Ebenen erkennen, auf welchen Herausforderungen zutage treten können. Konkret können die genannten Veränderungen des Unternehmensumfeldes auf der *technologischen/organisatorischen* Ebene, sowie auf der *ökonomischen* Ebene zu Herausforderungen führen. Als dritte Ebene ist ausserdem die *publizistische* Ebene zu nennen, da Medien primär publizistische Produkte bereitstellen und die Erstellung solcher Produkte Kosten verursacht, welche zunehmend nicht mehr durch die schwindenden Erlöse gedeckt werden können. Als eine Art Auffangkategorie wird darüber hinaus auch noch die Kategorie der *allgemeinen/diversen Herausforderungen* eingeführt.

Diese vier Kategorien von Herausforderungen, die aus der Literatur abgeleitet werden können, werden im Zuge der Empirie dieser Arbeit analytisch getrennt betrachtet. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass diese Kategorien, auch wenn sie analytisch getrennt betrachtet werden, in der Praxis häufig gemeinsam auftreten und sich teilweise gegenseitig bedingen. In den folgenden Abschnitten wird auf diese Kategorien und die konkreten Ausprägungen von Herausforderungen innerhalb dieser Kategorien, welche im Rahmen der Empirie zutage getreten sind, eingegangen.

2.2.1 Ökonomische Herausforderungen

Die erste Kategorie bilden die *Herausforderungen der ökonomischen Ebene*. Diese werden in der Literatur vielfach als ausschlaggebend für die aktuell krisenhaften Entwicklungen angesehen. Häufig wird im Hinblick auf die aktuelle Situation zusammenfassend von einer *Finanzierungskrise der Medien* gesprochen, auch wenn eine solche Reduktion auf die ökonomische Ebene deutlich zu kurz greift (vgl. Puppis/Künzler/Jarren 2012: 14). Nichtsdestotrotz sind den Entwicklungen auf der ökonomischen Ebene eine grosse Bedeutung nicht abzusprechen.

Wie in den Subkapiteln 3.1 und 3.2 anhand von Medienmarktdaten aus der Schweiz aufgezeigt wird, wirken sich die Veränderungen im Unternehmensumfeld, sowohl in Bezug auf die Veränderungen der Mediennutzung, als auch in Bezug auf die Verschärfung des Wettbewerbs durch neue Anbieter und Angebote, negativ auf die Erlöslage der klassischen Medienunternehmen in der Schweiz aus. So ist vor allem die Nachfrage nach Tageszeitungen stark zurückgegangen. Mit diesem Rückgang verringern sich nicht nur die Erlöse aus dem Vertrieb der Zeitungen, sondern auch die Erlöse aus den verschiedenen Werbebereichen. Eine zentrale Ausprägung der Herausforderungen auf der ökonomischen Ebene ist daher *der allgemeine Rückgang der Erlöse*. Besonders betroffen von diesem allgemeinen Rückgang der Erlöse ist der Printbereich, welcher weltweit massiv an Werbevolumen eingebüsst hat. Auch auf dem Rezipientenmarkt würden die Vertriebserlöse im Printbereich zunehmend erodieren. (vgl. Barthel 2015: 24ff.; Esser/Brüggemann 2010: 41ff.; Kaye/Quinn 2010: 17ff.; Kradolfer/Custer/Künzler 2011: 10f.; Levy/Nielsen 2010: 1ff.; Schudson 2010: 95ff.; WAN-IFRA 2014: 11ff.).

Als besonders problematisch für die Medienunternehmen wird häufig die *Verschiebung der Werbeumsätze* im Rahmen der Digitalisierung angesehen. Vor allem die gedruckten Zeitungen haben massiv Anteile am Werbevolumen eingebüsst. Dies liegt primär daran, dass sich die Auswahl an Medien bzw. Plattformen, auf welchen die Werbekunden ihre Werbung potenziell aufschalten können, stark vergrössert hat. Das Gesamtwerbevolumen, welches in den letzten Jahren nicht massgeblich gewachsen ist, wird daher durch die Erweiterung der vorhandenen Werberäume im Zuge der Digitalisierung unter mehr Marktteilnehmern aufgeteilt (vgl. Kaye/Quinn 2010: 17ff.; Nöcker 2014: 8ff.; Siegert et al. 2012: 170ff.). Insbesondere an der Entwicklung in den

Werbemärkten wird sichtbar, dass die Medienunternehmen die Veränderungen des Unternehmensumfeldes über lange Zeit weitgehend ignoriert haben. Die Durchführung von strategischen Anpassungen an den Produkten und Geschäftsmodellen wurde über viele Jahre nicht in Angriff genommen. Die fehlende Bereitschaft, Anpassungen vorzunehmen, ist vor allem auch darauf zurückzuführen, dass die ökonomische Notwendigkeit nicht unmittelbar gegeben war. Die Medienunternehmen warfen über Jahrzehnte hohe Renditen ab, obwohl sich der Rückgang der Werbeerlöse im Print schon über längere Zeit abzeichnete. Erst mit der globalen Finanzkrise im Jahr 2008 kam es in zahlreichen Ländern zu Rezessionen, welche zu einer Stagnation oder teilweise zu einem Rückgang des totalen Werbevolumens geführt haben (vgl. Nielsen/Levy 2010: 5). Für eine Vielzahl von Medienunternehmen war der Rückgang der Werbeerlöse zu diesem Zeitpunkt derart umfangreich, dass die Problematik nicht weiter ignoriert werden konnte (vgl. Kaye/Quinn 2010: 7ff; Nielsen/Levy 2010: 3ff; Schudson 2010: 95ff.). Eine weitere Folge dieses konjunkturellen Einbruchs war, dass die Verzinsung und Rückzahlung von Kapitalanleihen, welche kurz vor der Krise aufgenommen wurden, den Medienunternehmen teilweise grosse Schwierigkeiten bereitete (vgl. Kirchhoff 2010: 10). Erst in dieser für viele existenzbedrohenden Lage wurde die digitale Transformation der Medienunternehmen mit der nötigen Ernsthaftigkeit angegangen. Die langanhaltende Passivität der Medienunternehmen ist in gewisser Weise erstaunlich, da sich die Erfolgslosigkeit der gängigen Geschäftsmodelle schon seit geraumer Zeit angekündigt hat (vgl. Kaye/Quinn 2010: 5ff; Meyer 2009: 34ff; Picard 2001: 1ff; Picard 2002: 24ff.). Als das grundlegende Problem mit den Geschäftsmodellen wird die historische Abhängigkeit von den Einnahmen auf den Werbemärkten genannt. Dies betrifft insbesondere auch die Abhängigkeit vom Rubrikengeschäft. Bereits seit den 1980er Jahren hat sich die Abhängigkeit von den Rubriken im Bereich der Arbeitsstellen-, Automobil- und Immobilienanzeigen der Zeitungsunternehmen in den USA stark erhöht (vgl. Picard 2002: 31). Gleichzeitig ist der Anteil an den Werbeumsätzen, welcher den US-Zeitungen zugutekommt, seit dem Jahr 1970 um annähernd ein Drittel zurückgegangen. Es ist auch nicht anzunehmen, dass sich dieser grundlegende Trend der Umverteilung der Werbeumsätze in der näheren Zukunft ändern wird (vgl. Picard 2008: 706).

Das *Rubrikengeschäft*, eine der klassischen Erlösformen der gedruckten Zeitung, ist ein Geschäftsbereich, welcher besonders stark von der Abwanderung ins Internet betroffen ist. Des Weiteren haben sich die Rubriken, wie beispielsweise Klein-, Stellen- oder

Immobilienanzeigen, weitgehend von den publizistischen Produkten losgelöst und werden nun über eigenständige Plattformen und eigenständige Marken vertrieben. Online-Rubrikenanzeigen bieten, im Vergleich zu Rubrikenanzeigen in gedruckten Medienerzeugnissen, hinsichtlich der Darstellungsmöglichkeiten und auch der Kosten klare Vorteile. Es ist daher nicht davon auszugehen, dass sich der Trend der Abwanderung auf die Digitalplattformen umkehren liesse. Für die Medienunternehmen stellt diese Entwicklung eine grosse Herausforderung dar, da viele diese Entwicklung nicht rechtzeitig erkannt und nicht in eigene Onlineplattformen für das Rubrikengeschäft investiert haben. In der Folge dominieren nun andere Anbieter diesen Geschäftsbereich (vgl. Grabner/Riedl 2003: 129; Keuper/Hans 2003: 63ff.).

Neben der Abwanderung der Rezipienten und Werbegelder ins Internet ist die *geringe Zahlungsbereitschaft* der Rezipienten für Onlineinhalte eine weitere Herausforderung der ökonomischen Ebene (vgl. Chiou/Tucker 2013: 67f; Chyi 2012: 240ff.). In Kombination mit viel geringeren Preisen für Onlinewerbeplätzen im Vergleich zu jenen im Print führt diese geringe Zahlungsbereitschaft zu grössten Schwierigkeiten, die ausreichende *Monetarisierung der Digitalangebote* sicherzustellen (vgl. Thurman/Myllylähti 2009: 697ff.).

Auch das *Druckgeschäft* war für viele Medienunternehmen vor der Digitalisierung ein wichtiger Geschäftsbereich. Mit der Digitalisierung und dem Rückgang der Auflagen wurde dieser Bereich zunehmend zu einem Verlustgeschäft und einem Problembereich. Besonders problematisch ist darüber hinaus, dass die Druckerei viel Kapital bindet und regelmässig neue Investitionen in die neuste Drucktechnologie nötig macht (vgl. Friedrichsen/Grüblbauer/Haric 2015: 116; Müller-Thum 2013: 253).

In der Gesamtheit zeigt sich auf der ökonomischen Ebene, dass die Einnahmen aus allen traditionellen Erlösquellen der Medienunternehmen tendenziell zurückgehen. Die *Finanzierung* der publizistischen Angebote stellt daher, wie eingangs angesprochen, tatsächlich eine zentrale, übergeordnete Herausforderung der Medienunternehmen dar (vgl. Russ-Mohl, 2011: 81ff.).

Für privatwirtschaftliche Medienunternehmen ist es darüber hinaus wichtig, dass sie die *Rentabilität des Unternehmens* auch langfristig sicherstellen können. Die Herausforderung besteht daher auch darin, mit *neuen Geschäftsmodellen* und *neuen Produkten* neue Erlösquellen zu erschliessen. Dazu sind *Investitionen* nötig, für welche Kapital vorhanden

sein muss. Gerade in Zeiten schwindender Erträge und zunehmender Konsolidierung stellt die Bereitstellung solchen Investitionskapitals für viele Medienunternehmen eine weitere Herausforderung dar (vgl. Kaye/Quinn 2010: 1ff).

2.2.2 Publizistische Herausforderungen

In diesem Abschnitt wird auf die Herausforderungen der publizistischen Ebene eingegangen, welche sich im Zuge der Veränderungen des Unternehmensumfeldes ergeben. Der Begriff der publizistischen Herausforderung wird für Problembereiche verwendet, welche die Medieninhalte und die journalistischen Produktionsprozesse betreffen.

Die Bereitstellung digitaler Medienangebote stellt für die Medienunternehmen nicht nur auf der ökonomischen oder der technischen/organisatorischen Ebene eine Herausforderung dar. In den letzten Jahren hat sich zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, dass das Internet mehr als nur ein neuer Kanal ist, in welchem die Inhalte der klassischen Medien wiederverwertet werden können. Vielmehr verlangen Onlineangebote auch nach Inhalten, welche so gestaltet werden, dass sie den Erfordernissen des Mediums entsprechen. Auf der publizistischen Ebene stellt der noch nicht abgeschlossene Prozess der Suche nach der optimalen *inhaltlichen Gestaltung von Digitalangeboten* eine zentrale Herausforderung dar. Dieser fortlaufende Findungsprozess und die Implementation seiner Ergebnisse werden dabei durch verschiedene Mechanismen erschwert. So tun sich unter anderem Redaktionsmitglieder vielfach schwer, sich auf die spezifischen publizistischen Funktionen oder auch auf die inhaltlichen Vorzüge der digitalen Medien, wie Hypertextualität, Interaktivität und Multimodalität einzulassen. Stattdessen greifen sie auf traditionelle journalistische Erzähl- und Darstellungsformen, publizistische Normen oder auch Produktionsroutinen zurück (vgl. Mitchelstein/Boczkowski 2009: 575; Steensen 2011: 320f.).

Medienangebote sind sowohl Wirtschafts- als auch Kulturgüter, welche wichtige gesellschaftliche Funktionen erfüllen und folglich über eine hohe Relevanz verfügen. Als Wirtschaftsgüter werden sie von privatwirtschaftlichen Medienunternehmen mit dem Ziel angeboten, Gewinne zu erwirtschaften. Im Zuge der Gewinnmaximierung müssen die

publizistischen Angebote derart gestaltet werden, dass sie zum einen kostengünstig produziert und zum anderen durch ihre *Attraktivität* auf eine möglichst grosse Nachfrage treffen. Als Kulturgüter sollen Medienangebote gewisse gesellschaftliche Funktionen und Erwartungen erfüllen. Diese gesellschaftlichen Funktionen und normativen Erwartungen, im Hinblick auf die Eigenschaften der Produkte, möglichst weitgehend zu berücksichtigen, obliegt der besonderen *gesellschaftlichen Verantwortung* des Medienmanagements sowie der Journalisten (vgl. Gläser 2008: 1051ff; Rimscha/Siegert 2015: 23ff; Wirtz 2006: 26ff.).

Ein zentrales Kriterium für das Mass der Erfüllung dieser gesellschaftlichen Funktionen und Erwartungen auf der Produktebene kann mit dem Begriff der *publizistischen Qualität* zusammengefasst werden. Die Frage, was unter der Qualität von Medienprodukten zu verstehen ist, bietet immer wieder Anlass zu Diskussionen und wird je nach Perspektive unterschiedlich beantwortet (vgl. Bucher 2003: 11ff.). Für den Journalismus haben sich gewisse Qualitätskriterien, wie die Relevanz, Objektivität, Professionalität und Vielfalt der Berichterstattung weitgehend etabliert (vgl. Rimscha/Siegert 2015: 196ff.). Diese sind jedoch auf andere Medienprodukte, wie beispielsweise Unterhaltungsangebote, nicht direkt übertragbar. Die konkret angewendeten Qualitätskriterien müssen daher die Funktion, das Genre, die Mediengattung, das Selbstverständnis, sowie die angepeilten Zielgruppen des jeweiligen Produkts berücksichtigen (vgl. Ruß-Mohl 1992: 85f; Ruß-Mohl 1994: 23f.; Weischenberg 2006: 668ff.). Zusammenfassend lassen sich aus der Literatur im Wesentlichen zwei grundlegende Ebenen bestimmen, auf welchen die Qualitätsmerkmale der Medien diskutiert werden. Die erste Ebene betrifft die Produktionsstrukturen, welche geeignet sein müssen, um qualitativ hochwertige Medienprodukte produzieren zu können. Zweitens wird auf Merkmale der Medieninhalte selbst verwiesen. Qualitativ hochwertige Medieninhalte müssen auf der inhaltlichen Ebene bestimmten ethischen, normativen, rechtlichen und professionellen Qualitätskriterien entsprechen (vgl. Rimscha/Siegert 2015: 198). In dieser Arbeit wird der Begriff der *publizistischen Leistungsfähigkeit* (siehe: Subkapitel 2.3) verwendet, um auf ausgewählte Faktoren der Fähigkeit zur Bereitstellung von publizistisch hochwertigen Medienangeboten zu verweisen.

Auf diesen beiden Ebenen ergibt sich die zentrale Herausforderung im Zuge des Zielkonflikts, welcher auf der Dualität von Wirtschafts- und Kulturgut fusst. Die

verschiedenen Ansprüche an das Medienangebot und die Bedingungen der Produktion, welche sich aus dieser Dualität ergeben, lassen sich nur bedingt vereinen. So wird die Ansicht vertreten, dass Medienprodukte, welche über eine hohe publizistische Qualität verfügen, Eigenschaften eines meritokratischen Gutes aufweisen und in der Folge nicht im ausreichenden Masse nachgefragt werden bzw. nicht auf eine ausreichende Zahlungsbereitschaft treffen (vgl. Wirtz 2006: 30). Dies ist mit dem Ziel der Gewinnerwirtschaftung nur schwer zu vereinbaren. Nichtsdestotrotz kann im Rahmen eines ganzheitlichen Medienmanagements nicht auf die Wahrung dieser gesellschaftlichen Verantwortung, insbesondere auch auf die Wahrung der publizistischen Qualität, verzichtet werden, weil die Glaubwürdigkeit und auch die Reputation des Medienunternehmens in starkem Masse davon anhängig sind. (vgl. Gläser 2008: 1059f.). Das Medienmanagement muss daher bemüht sein, in seiner Handlungsorientierung einen „Ausgleich zwischen der ethischen und ökonomischen Rationalität“ zu finden (Funiok 2006: 190). Verschiedene Autoren stellen fest, dass sich das Medienmanagement in den letzten Jahrzehnten primär den ökonomischen Handlungsmaximen unterworfen hat. Um die eigenen Profite zu maximieren, seien das journalistische Personal und in Folge auch die journalistischen Leistungen stetig abgebaut worden. Auch in Zeiten wirtschaftlicher Rekonvaleszenz sei nicht in den Ausbau der publizistischen Qualität investiert worden. Die aktuellen ökonomischen Herausforderungen, wie die im vorherigen Abschnitt bereits angesprochene Abwanderung der Rezipienten und der Werbegelder, sei eine direkte Folge dieser Entwicklung (vgl. Downie/Kaiser 2003: 9ff; Knee et al. 2011; McChesney/Nichols 2010: 27ff; Puppis/Künzler/Jarren 2012: 14ff.). Eine weitere zentrale Herausforderung auf der publizistischen Ebene besteht also darin, trotz der aktuell schwierigen finanziellen Situation vieler Medienunternehmen, die *publizistische Leistungsfähigkeit* und insbesondere auch die *publizistische Qualität* halten oder ausbauen zu können.

2.2.3 Technische und organisatorische Herausforderungen

Auf der *technischen und organisatorischen Ebene* manifestieren sich primär Herausforderungen, welche im Rahmen der Implementation neuer IT- und Kommunikationstechnologie entstehen.

Die *Einführung von komplexen IT- und Kommunikationsinfrastrukturen*, welche Medienunternehmen im Rahmen der digitalen Transformation der Geschäfts- und Produktionsprozesse benötigen, kann auf der technischen Ebene zweifellos zu grossen Herausforderungen führen. Auch wenn die Implementation neuer Hardware häufig ein Bereich ist, welcher der Verantwortung externer Spezialisten unterliegt, bleibt die strategische Entscheidung für eine solche Einführung und die strategische Planung dieser Einführung doch ein mit Risiken behafteter Vorgang. Insbesondere ist die Einführung von *integrierten Content-Managementsystemen* (CMS) im Rahmen der zunehmenden Konvergenz ein Vorgang, welcher ein Medienunternehmen in einer Vielzahl seiner Unternehmensbereiche betrifft und stark in seine Kernprozesse eingreift. Kommt es hier zu Problemen, können die Produktion und Distribution der Inhalte schwerwiegend gestört werden. Die Herausforderungen, welche durch eine solche Einführung entstehen können, sind dabei vielfältig. Eine zentrale Herausforderung für einen reibungslosen Systemwechsel ist, dass die Mitarbeiter den Umgang mit der neuen Technik frühzeitig erlernen. Auch die Integration bereits bestehender Inhalte in das neue System kann problembehaftet sein (vgl. Koop/Jäckel/van Offern 2001: 5ff.).

Die Digitalisierung und das Internet haben bezüglich der redaktionellen Prozesse und in der Folge auch in der Redaktionsorganisation zu weitreichenden Veränderungen geführt. So manifestiert sich die zunehmend *konvergente Inhaltsproduktion* für mehrere Plattformen auch in den Redaktionsstrukturen. Journalisten produzieren häufig nicht mehr nur für die gedruckte Zeitung, sondern auch für die Onlinemedien. Sie produzieren nicht mehr nur Texte, sondern auch Fotos, Videoclips oder Audiobeiträge. Die Einführung und Umsetzung solcher Multiplattform-Produktionsabläufe kann auf der technischen und organisatorischen Ebene problembehaftet sein. Die Anpassungen der Redaktionsstrukturen sind bei zahlreichen Medienunternehmen sehr umfassend. Im Zuge des Trends zu einem integrierten Newsroom werden die Redaktionen zunehmend, räumlich und organisatorisch zusammengelegt. Auch personell finden solche Verschmelzungen von vormals getrennten Redaktionen statt. Dabei werden die Redaktionszusammenlegungen meist mit dem Ziel durchgeführt, die Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten und in der Folge Kosteneinsparungen verwirklichen zu können (vgl. Hofstetter 2015). Auch die klassischen Ressortstrukturen sowohl auf der Ebene der Ressortleitung als auch auf der Ebene der journalistischen Mitarbeitenden werden zunehmend aufgelöst. Stattdessen werden neue Redaktionsstrukturen geschaffen, welche

sich mehr an Funktionen innerhalb der Redaktion orientieren als an Themenbereichen oder Mediengattungen. Konkrete Beispiele für den Trend zu solchen funktionsorientierten Redaktionsstrukturen sind die Einführung von Recherche-Desks oder auch News-Desks. Diese redaktionellen Abteilungen erfüllen meist spezifische Funktionen innerhalb des gesamten journalistischen Produktionsprozesses. Ziel ist es dabei, den unterschiedlichen Produktions- und Publikationsrhythmen der verschiedenen journalistischen Darstellungsformen sowie der verschiedenen Kanäle gerecht zu werden. Diesen Veränderungen der Redaktionsstrukturen begegnen viele Journalisten, insbesondere klassische Printjournalisten, mit grosser Skepsis. Es wird von den Journalisten und deren Verbänden vor allem kritisiert, dass die im Zuge der Digitalisierung beschleunigte, konvergente Inhaltsproduktion im integrierten Newsroom zu einer höheren Belastung führe und allenfalls einzelne Journalisten überfordern könne. Insbesondere die parallel zur Integration durchgeführten Rationalisierungsmassnahmen hätten negative Auswirkungen auf die Qualität der journalistischen Arbeit. Es wird auch bemängelt, dass die für die Produktion multimedialer Inhalte erforderlichen Kenntnisse nicht in adäquaten, redaktionsinternen Weiterbildungsprogrammen vermittelt würden. In der Folge würde die Arbeitszufriedenheit sinken (vgl. Fürsich 2010: 54ff; Hofstetter 2015; Meier 2010: 94ff; Williams/Franklin 2007: 93ff.).

2.2.4 Allgemeine und diverse Herausforderungen

Als letztes wird auf die Kategorie der *allgemeinen bzw. diversen Herausforderungen* eingegangen. Die Einführung dieser Auffangkategorie ist aus mehreren Gründen nötig. Erstens können aus qualitativen Interviews, welche auch als primäre Datenquelle für die Empirie dieser Arbeit dienen, immer Antworten resultieren, welche nicht in das von den Forschern angedachte Kategoriensystem passen und dennoch zu wichtig erscheinen, als dass man sie einfach nicht berücksichtigen könnte. Zweitens sind Herausforderungen denkbar, welche sich nicht eindeutig einer Ebene zuordnen lassen, sondern sich auf verschiedenen Ebenen manifestieren. Auch hier kann das Erhebungsinstrument des teilstandardisierten Interviews zu Schwierigkeiten bei der Auswertung führen. Die Aussagen und Antworten der Befragten können unterschiedlich differenziert sein und unterschiedliche Abstraktionsniveaus aufweisen.

Eine konkrete Herausforderung, welche sich nicht eindeutig einer der zuvor genannten Ebenen zuordnen lässt und somit in diese Kategorie fällt, ist die *veränderte Mediennutzung*. Die Veränderungen in der Mediennutzung wird für die Schweiz in Abschnitt 3.1.2 aufgezeigt.

Die Autoren Siles und Boczkowski (vgl. 2012: 1377) fassen zusammen, dass den Mediennutzern aufgrund neuer digitaler Angebote, wie beispielsweise Blogs, Social Media oder auch News-Aggregatoren, weit mehr mögliche Informationsangebote zur Nutzung bereitstehen. Sie weisen darauf hin, dass die Aufmerksamkeit, welche diesen Angeboten zuteilwird, zulasten der klassischen Informationsangebote geht und die traditionellen Medienunternehmen in der Folge vor ökonomische Herausforderungen stellen. Die veränderte Mediennutzung, betrifft neben der ökonomischen Ebene auch die publizistische Ebene, da die Mediennutzer sich für verschiedene inhaltliche Themenbereiche unterschiedlichen Mediengattungen zuwenden. Diesen Unterschieden ist bei der Formulierung strategischer Massnahmen Rechnung zu tragen.

Auf empirische Studien, welche auf die Problematik der Veränderung der Mediennutzung aufzeigen, werden in Subkapitel 3.2 vorgestellt.

2.3 Die Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit

In diesem Subkapitel werden die verschiedenen Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit eingeführt. Der Einfluss des Medienwandels auf diese Indikatoren wird im empirischen Teil dieser Arbeit (Subkapitel 6.2) untersucht.

Die *publizistische Leistungsfähigkeit* eines Medienunternehmens wird von verschiedenen strukturellen sowie prozeduralen Faktoren beeinflusst (vgl. Trappel 2011: 21). Wie in den vorangegangenen Subkapiteln aufgezeigt, werden die Medienunternehmen im Zuge von Veränderungen des Unternehmensumfeldes vor diverse ökonomische, technische, organisatorische sowie publizistische Herausforderungen gestellt, welche sich auch auf die publizistische Leistungsfähigkeit auswirken können. Es muss allerdings betont werden, dass es sich dabei nicht grundsätzlich um negative bzw. schädliche Auswirkungen handeln muss. So haben insbesondere die technischen Innovationen im Rahmen der Digitalisierung das Potenzial, die journalistischen Produktionsroutinen zu

vereinfachen, die Organisationsstrukturen zu entlasten und einen publizistischen Mehrwert für die Rezipienten zu schaffen (vgl. Boczkowski 2004a: 207ff; 2004b: 63ff; Steensen 2011: 312ff.). Nun stellt sich die Frage, auf welche einzelnen Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit sich der Medienwandel positiv und auf welche er sich negativ auswirkt. In dieser Arbeit wird der Fokus auf jene Indikatoren gerichtet, welche die redaktionellen Organisationsstrukturen und die journalistischen Arbeitsroutinen betreffen, da die Expertise der Medienmanager, die im Rahmen der Empirie befragten wurden, primär diese Bereiche umfasst. Die Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit, welche in dieser Arbeit untersucht werden, wurden der ländervergleichenden Studie „Media for Democracy Monitor“ (MDM) von Trappel, Nieminen und Nord (vgl. 2011) entliehen, welche die publizistische Leistungsfähigkeit und Qualität der Leitmedien untersucht.

2.3.1 Redaktionelle Unabhängigkeit

Ein Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit, welcher in dieser Studie berücksichtigt wird, ist die *redaktionelle Unabhängigkeit*. Die redaktionelle Unabhängigkeit ist eine zentrale Voraussetzung zur Verwirklichung der Medienfreiheit. Generell besteht die Annahme, dass externe sowie unternehmensinterne Einflussnahmen auf die redaktionellen Prozesse einen negativen Einfluss auf die publizistische Leistungsfähigkeit haben, weil die Berichterstattung im Sinne der Interessen Dritter beeinflusst werden könnte. Als externe Parteien, von welchen die Gefahr einer Einflussnahme ausgeht, gelten beispielsweise Werbekunden, staatliche Stellen oder auch PR-Agenturen. Die Gefahr einer unternehmensinternen Einflussnahme auf redaktionelle Belange geht üblicherweise von den Eigentümern, dem Verlagsmanagement oder dem Anzeigenverkauf aus, von welchen angenommen wird, dass sie ökonomischen Interessen häufig eine höhere Bedeutung beimessen als publizistischen Faktoren. Bezüglich Instrumente, welche dem Schutz der redaktionellen Unabhängigkeit dienen sollen, wird häufig auf Regeln und Prozeduren verwiesen, auf welche sich die Redaktion bei Versuchen der Einflussnahme berufen kann (vgl. Donk/Trappel 2011: 30ff.). Hinsichtlich der Auswirkungen des Medienwandels auf die redaktionelle Unabhängigkeit zeigen verschiedene Studien, dass die Unabhängigkeit aufgrund der angespannten finanziellen

Situation vieler Medienunternehmen tendenziell gefährdet oder abnehmend ist (vgl. Porlezza 2014: 196ff; Puppis et al. 2014: 2ff; Reimann/Schopf 2012: 191ff.).

2.3.2 Qualität der Recherche

Ein weiterer Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit ist die *Qualität der Recherche*. Die journalistische Recherche ist einer der wichtigsten Bausteine des professionellen Journalismus. Eine ausreichende Qualität der Recherche ist eine Voraussetzung, damit sich die Berichterstattung einem gesellschaftlich relevanten Thema sachgerecht und ausgewogen annehmen kann. Die Qualität der Recherche ist zu einem erheblichen Teil von organisatorischen und prozeduralen Faktoren abhängig. Insbesondere sind die zeitlichen und personellen Ressourcen, welche der Redaktion für die Recherchearbeit zur Verfügung stehen, von zentraler Bedeutung (vgl. Arnold 2008: 503; Donk/Trappel 2011: 46ff.). Bezüglich der Auswirkungen des Medienwandels werden sowohl positive wie auch negative Entwicklungen festgestellt. So wird zum einen festgestellt, dass die weitgehenden Rationalisierungsmassnahmen, welche in vielen Medienunternehmen durchführt werden, auch die Ressourcen geschmälert haben, welche für die Recherche zur Verfügung stehen. Zum anderen wird aber auch auf das Potenzial des Internets als effizientes Instrument zur journalistischen Informationsbeschaffung hingewiesen (vgl. Neuberger/Quandt 2010: 64f; Wyss/Keel 2009: 61ff.).

2.3.3 Umfang des investigativen Journalismus

Der *Umfang des investigativen Journalismus* ist ein weiterer Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit (vgl. Donk/Trappel 2011: 47f.). Dieser Indikator steht in engem Zusammenhang mit dem zuvor genannten Indikator *Qualität der Recherche*, da beide die journalistische Informationsbeschaffung betreffen. Dennoch ist es sinnvoll, den Indikator separat zu erfassen, da er ein spezifisches Mass für die Umsetzung der Kritik- und Kontrollfunktion der Medien ist. Die Kritik- und Kontrollfunktion, welche insbesondere die Aufdeckung von Machtmissbrauch und Korruption der Mächtigen umfasst, kann als

ein zentraler Bestandteil des journalistischen Selbstverständnisses gewertet werden (vgl. Christians et al. 2009: 119f; McQuail 1992: 120). Der Einfluss des Medienwandels auf den Umfang des investigativen Journalismus ist vergleichbar mit dem Einfluss auf die Qualität der Recherche. So werden auch bezüglich des Umfang bzw. der Ressourcenausstattung des investigativen Journalismus Befürchtungen geäußert, dass die redaktionelle Ressourcenknappheit zu Rationalisierungsmassnahmen und zu einem Leistungsabbau in diesem Bereich führt. Demgegenüber sind durch die technischen Innovationen im Zuge der Digitalisierung auch Chancen für den investigativen Journalismus zu erkennen. So kann das Internet als Quellen für Informationen und für die Kontaktaufnahme mit Informanten dienen. Auch das Aufkommen der unzähligen, von den etablierten Medienhäusern unabhängigen, Medienangebote, wie beispielsweise auch Blogs, kann positive Auswirkungen auf den investigativen Journalismus haben (vgl. Bradshaw 2008: 95ff.).

2.3.4 Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten

Die *Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten* sind ein Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit, welcher zu einer stärkeren Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der Bürgerinnen und Bürger führen soll. Diese Partizipationsformen können verschiedenartig ausgestaltet sein. Die Möglichkeit auf Medienberichte zu reagieren, Kritik zu äussern, die eigene Meinung kundzutun, der Austausch zwischen den Rezipienten untereinander, der Austausch zwischen der Redaktion und den Rezipienten oder auch die Publikation von UGC sind solche konkreten Partizipationsformen. Dem Medienwandel werden hinsichtlich dieses Indikators vorwiegend positive Auswirkungen zugeschrieben, weil das Internet mit seiner offenen Netzwerkarchitektur und interaktiven Elementen, wie beispielsweise Kommentar- oder Forumsfunktionen, die Partizipation der Nutzer stark vereinfacht (vgl. Donk/Trappel 2011: 42f.).

2.3.5 Bedeutung von Nachrichtenagenturen

Ein weiterer Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit ist die *Bedeutung von Nachrichtenagenturen* für die redaktionelle Arbeit. Es handelt sich hierbei um einen indirekten Indikator, da die Bedeutung von Nachrichtenagenturen ein Mass für die Perspektiven- und Quellenvielfalt ist, welche das eigentliche publizistische Leistungsmerkmal darstellt. Aufgrund seiner eher abstrakten Natur eignet sich Perspektiven- und Quellenvielfalt nur begrenzt, um in Rahmen von Expertengesprächen abgefragt zu werden. Bezüglich der Bedeutung von Nachrichtenagenturen wird davon ausgegangen, dass eine hohe Bedeutung von Nachrichtenagenturen negative Auswirkungen auf die Perspektiven- und Quellenvielfalt und somit auf die publizistische Leistungsfähigkeit hat. Dies gilt insbesondere dann, wenn es, wie es auch der Schweiz der Fall ist, keine Ausweichmöglichkeiten gibt, weil nur noch eine nationale Nachrichtenagentur den Markt beherrscht (vgl. Donk/Trappel 2011: 31f; Meier/Gmür/Leonarz 2011: 296). Grundsätzlich wird angenommen, dass die Bedeutung von Nachrichtenagenturen im Zuge des Medienwandels abgenommen hat. Das Internet, als offenes und globales Informationsnetzwerk, und insbesondere auch die sozialen Medien würden für die Medienunternehmen ein Substitut hinsichtlich einer Kernleistung der Nachrichtenagenturen, der Bereitstellung von Informationen aus aller Welt, darstellen (vgl. Mejia 2014: 9ff.).

2.3.6 Bedeutung von inhaltlichen Kooperationen

Die *Bedeutung von inhaltlichen Kooperationen* zwischen Medienunternehmen und verschiedenen publizistischen Einheiten eines Medienunternehmens sind ebenfalls ein Mass für die Perspektiven- und Quellenvielfalt und somit ein indirekter Indikator für die publizistische Leistungsfähigkeit. Es wird allgemein davon ausgegangen, dass inhaltliche Kooperationen, ähnlich wie eine grosse Abhängigkeit von Nachrichtenagenturen, dazu führen, dass in mehr Medien die gleichen Inhalte publiziert werden und in der Folge die Vielfalt sinke. Gemäss dieser Sichtweise geht mit der Zunahme von inhaltlichen Kooperationen die publizistische Leistungsfähigkeit zurück (vgl. Donk/Trappel 2011: 31f.). Die Mehrfachverwertung von Inhalten, unter anderem im Rahmen von inhaltlichen

Kooperationen, wird als essenzielle Massnahme für die effiziente Vermarktung angesehen, die in Zeiten sinkender Erlöse von noch grösserer Bedeutung ist. Im Rahmen der Digitalisierung kann die Distribution darüber hinaus noch einfacher, kostengünstiger und weitgehend automatisiert abgewickelt werden. Es ist daher davon auszugehen, dass die Bedeutung von Kooperationen im Zuge des Medienwandels zunimmt (vgl. Hess/Schulze 2004: 41ff.).

2.3.7 Rechenschaftspflichten von Journalisten

Die *Rechenschaftspflichten von Journalisten* sind ein weiterer Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit. Dieser beruht darauf, dass die regelmässige bzw. institutionalisierte Evaluation und Kritik der Leistung der Medien sowie Sanktionen bei allfälligen groben Fehlleistungen zu einer tendenziellen Verbesserung der publizistischen Leistungsfähigkeit führt. Insbesondere die Befürchtung, die eigene Glaubwürdigkeit könne verloren gehen, soll zu einer Verbesserung der publizistischen Leistungen führen. Die konkreten Instrumente, welche die Rechenschaftspflichten der Journalisten fördern sollen, können sehr verschiedenartig sein (vgl. Donk/Trappel 2011: 44). Auf den Ebenen der Evaluation und Kritik der Medienleistungen können beispielsweise der Medienjournalismus, welcher eine Form der kritischen Selbstbeobachtung der Medien darstellt, oder auch Kontrollorgane, wie Publikumsräte, Presseräte oder Ombudsmänner als gängige Instrumente genannt werden. Auch mit Hilfe von straf- und zivilrechtlichen Verfahren können Journalisten bei schwerwiegenden Fehlleistungen, wie beispielsweise bei rufschädigenden aber unzutreffenden Berichten, zur Rechenschaft gezogen werden. Allgemein besteht die Annahme, dass die Leistungen der Journalisten im Zuge der Digitalisierung einer stärkeren Kontrolle ausgesetzt sind und sich diese auch verstärkt einer öffentlich geäusserten Kritik stellen müssen. So ist es für aktive zivilgesellschaftliche Akteure, wie beispielsweise Blogger, aber auch für durchschnittliche Medienkonsumenten aufgrund der digitalen Kanäle sehr einfach geworden, Verfehlungen von Medien zu entdecken und Rechenschaft einzufordern (vgl. Foreman 2010: 2013).

2.3.8 Transparenz der Geschäftsbeziehungen und Geschäftspraktiken

Die *Transparenz der Geschäftsbeziehungen und Geschäftspraktiken* ist ein weiterer Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit. Dieser beruht darauf, dass die Rezipienten über die wirtschaftlichen oder auch politischen Verflechtungen der Medienunternehmen und deren Vertreter informiert werden. Dies soll die Rezipienten dazu befähigen, Einflüsse allfälliger Interessenskonflikte auf die Berichterstattung eher erkennen zu können. Die Herstellung von Transparenz ist dabei ein wesentlicher Faktor für die Glaubwürdigkeit eines Medienunternehmens. Die Herstellung dieser Transparenz beginnt bereits mit der gesetzlich verankerten Pflicht, einen Publikationsverantwortlichen zu benennen bzw. der Publikation eines Impressums. Denkbar ist jedoch, dass Medienunternehmen bei der Schaffung von Transparenz viel weitergehen. Insbesondere die Bekanntmachung der Eigentümer bzw. des Aktionariats eines Medienunternehmens, sowie anderer wichtiger Geldgeber und Investoren ist ein zentrales Instrument zur Erweiterung der Transparenz (vgl. Donk/Trappel 2011: 45). Die Transparenz kann aber noch weitere Massnahmen umfassen. Beispielsweise könnten die Mandate von Redaktionsmitgliedern, seien es politische Mandate oder Nebenerwerbsquellen, sowie ihre Interessensbindungen offengelegt werden. Auch Informationen über redaktionelle Entscheidungsprozesse und konkrete Mängel bezüglich der redaktionellen Prozesse sind denkbar, um eine möglichst umfängliche Transparenz zu gewährleisten. Die technologischen Möglichkeiten im Zuge des Medienwandels verfügen dabei über ein grosses Potenzial zur Erhöhung der Transparenz. So sind auf den digitalen Plattformen grundsätzlich keine Umfangsbeschränkungen vorhanden und somit ausreichend Platz verfügbar, um über die eigene Arbeitsweise und Vorgänge im Unternehmen zu informieren. Auch die Interaktivität der digitalen Medien kann dazu beitragen, um auf die Fragen der Rezipienten verstärkt einzugehen und somit Transparenz zu schaffen (vgl. Craft/Heim 2009: 218ff; Meier 2009: 1ff.).

2.3.9 Bedeutung von ethischen und professionellen Standards

Der letzte Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit, dessen Beeinflussung durch den Medienwandel in dieser Arbeit untersucht wird, ist die *Bedeutung von ethischen und professionellen Standards* für die redaktionelle Arbeit. Der Begriff der ethischen und professionellen Standards bezieht sich auf institutionalisierte, das heisst festgeschriebene Regeln oder Kodizes, an welchen sich die redaktionelle Arbeit orientiert. Dies können Regeln sein, welche sich die Medienunternehmen eines Landes im Rahmen von Selbstregulierungsmassnahmen gemeinsam auferlegen oder im Rahmen von im Rahmen journalistischen Ausbildungsprogrammen vermittelt werden. Es kann sich aber auch um weitergehende redaktions- oder unternehmensinterne Regeln handeln, welche nur von der jeweiligen Organisationseinheit angewendet werden (vgl. Donk/Trappel 2011: 45). Im Zuge des Medienwandels haben sich die ethischen und professionellen Standards theoretisch kaum verändert. Der professionelle Online-Journalismus beruht weitgehend auf den gleichen Normen wie der Journalismus der klassischen Mediengattungen. Allerdings arbeiten die Journalisten aufgrund der Herausforderungen des Medienwandels unter erhöhten Zeit- und Kostendruck. Unter solchen erschwerten Umständen besteht die Gefahr, dass die Bedeutung von ethischen und professionellen Standards für die redaktionelle Arbeit abnimmt. Dies bedeutet nicht, dass ethische und professionelle Standards im digitalen Zeitalter grundsätzlich weniger wichtig sind. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall. So ist beispielsweise die Benutzung von Online-Informationsquellen für Recherchen, deren Urheberschaft, Wahrheitsgehalt und Glaubwürdigkeit oft schwer zu bewerten und mit Risiken verbunden. Die Orientierung an den ethischen und professionellen Standards ist in einem schwierigen Umfeld von umso grösserer Bedeutung (vgl. Beck 2010a: 142f.).

2.3.10 Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung

Die *Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung* ist kein spezifischer Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit aus dem MDM. Es handelt sich um einen Meta-Indikator, welcher die Erfüllung der gesellschaftlichen Funktionen und Erwartungen durch das Medienunternehmen zusammenfasst. Wie bereits in Abschnitt 2.2.2

angesprochen wird, sind die konkreten gesellschaftlichen Funktionen und sowie auch die konkrete gesellschaftliche Verantwortung von Medienunternehmen strittige und von der jeweiligen Perspektive abhängige Themen. Es soll daher im empirischen Teil untersucht werden, welche gesellschaftliche Verantwortung sich die Medienunternehmen selbst zuschreiben und wie deren Umsetzung dieser selbstdefinierten Verantwortung durch den Medienwandel beeinflusst wird.

In der Literatur finden sich zahlreiche Kataloge, welche den Medien zum Teil verschiedene gesellschaftliche Funktionen zuschreiben. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass von den Medien aus einer normativen Perspektive erwartet wird, dass sie unter Berücksichtigung der ethischen und professionellen Standards die für Gesellschaft relevanten Informationen sammeln, verarbeiten und verbreiten. Darüber hinaus sollen die Medien den Bürgerinnen und Bürgern ermöglichen, an deliberativen, gesellschaftlichen Debatten teilzunehmen und sie zur staatsbürgerlichen politischen und zivilgesellschaftlichen Partizipation befähigen. Ausserdem sollen die Medien den Missbrauch von Macht aufdecken und dadurch Bewusstsein für und den Widerstand gegen solche Missstände fördern. Die Medien sollen auch die Rolle des Vermittlers zwischen den staatlichen Akteuren und der Zivilgesellschaft übernehmen und dadurch staatliche Interessen und das Handeln staatlicher Akteure legitimieren (vgl. Christians et al. 2009, 125ff.). Diese Leistungen, welche vor allem die politischen Funktionen der Medien in einer demokratischen Gesellschaft umfassen, werden ergänzt von sozialen und ökonomischen Funktionen. Zu den sozialen Funktionen gehört die Sozialisation, also die Vermittlung von Wissen über die Normen und gesellschaftlichen Rollen. Auch die Integration des Individuums in die Gesellschaft, durch die Vermittlung von Gemeinsamkeiten und der Stiftung einer gemeinsamen Identität gehört zu den Leistungen der Medien. Ferner sollen die Medien Orientierung stiften. Darunter fallen die Bereitstellung von Informationen über Verfahren und Praktiken in der Gesellschaft sowie Beratungsleistungen bezüglich spezifischer Problemstellungen. Schliesslich sollen die Medien auch zur Rekreation, also zur Entspannung, Zerstreuung oder Unterhaltung beitragen. Neben diesen sogenannten sozialen Funktionen kommen den Medien als wirtschaftliche Entitäten auch ökonomische Funktionen in der Gesellschaft zu, auf welche hier nicht näher eingegangen wird (vgl. Beck 2010b: 95ff.).

Es ist auch darauf hinzuweisen, dass verschiedene Konzepte der gesellschaftlichen Verantwortung von Medienunternehmen in der Literatur auffindbar sind, welche sich nicht in der Forderung nach der Erfüllung der publizistischen Funktionen erschöpfen. Ein solches weitergehende Konzept ist beispielsweise Corporate Social Responsibility, welches die Verantwortung von Unternehmen auf Bereiche, wie den Umweltschutz oder den fairen Umgang mit sämtlichen Anspruchsgruppen des Medienunternehmens ausdehnt (vgl. Sele 2013: 119ff; Trommershausen 2011: 124). Auf eine Einführung dieser Konzepte und deren Element wird hier verzichtet, weil sich im Rahmen der empirischen Erhebung gezeigt hat, dass diese für die Medienunternehmen kaum von Bedeutung sind. Vielmehr zeigt die empirische Erhebung dieser Arbeit, dass die befragten Experten die gesellschaftliche Verantwortung der Medienunternehmen weitgehend auf funktionale Aspekte beschränkt sehen.

2.4 Produktstrategien von Medienunternehmen im Medienwandel

Der Medienwandel stellt die Medienunternehmen, wie bereits ausgeführt wurde, vor vielfältige Herausforderungen. Die potenziellen Strategiebereiche, in denen Medienunternehmen auf diese Herausforderungen des Medienwandels reagieren können, sind ebenso vielfältig. Diese Arbeit fokussiert auf die zentralen Strategiebereiche der Schweizer Medienunternehmen, welche deren Produkte betreffen.

Die strategischen Anpassungen an den Produkten im Zuge des Medienwandels werden dabei auf zwei strategischen Handlungsebenen untersucht, der Unternehmensebene und der Geschäftsbereichsebene (vgl. Gläser 2008: 770ff). Auf der Unternehmensebene liegen die strategischen Anpassungen am Produktportfolio der Medienunternehmen. Im Zentrum steht hier die Analyse der *Diversifikationsstrategien*. Auf der Geschäftsbereichsebene beschränkt sich diese Arbeit darauf, die strategischen Anpassungen an den publizistischen Produkten im Rahmen der *Produktmodifikationsstrategien* zu analysieren. Auf der Geschäftsbereichsebene ist ausserdem von entscheidender Bedeutung, wie die Erlösgenerierung und die Monetarisierung der publizistischen Produkte umgesetzt wird. Daher werden die *Erlösstrategien* untersucht. Aufgrund der klassischen Abhängigkeit von mehreren

Märkten als Erlösquellen von publizistischen Produkten werden im Rahmen der Untersuchung der Erlösstrategien auch die *Bezahl- und Preisstrategien* analysiert.

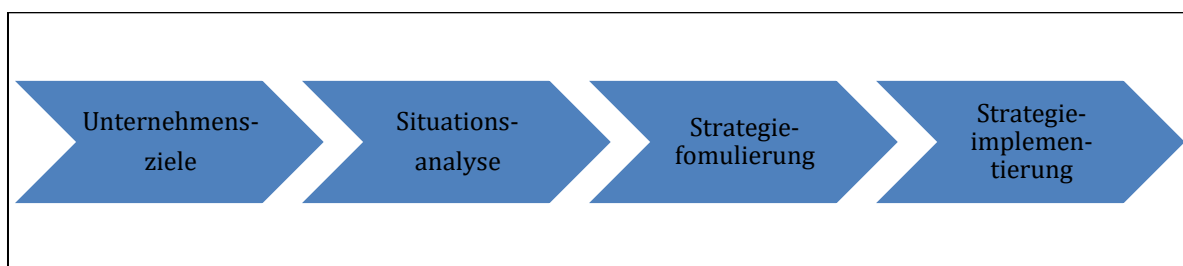
Bevor jedoch in den folgenden Abschnitten auf diese einzelnen Strategiebereiche näher eingegangen wird, muss der hier verwendete Strategiebegriff eingeführt, sowie die zentralen Faktoren des strategischen Managements im Allgemeinen erläutert werden.

„To almost anyone you care to ask, strategy is a plan - some sort of consciously intended course of action, a guideline (or set of guidelines) to deal with a situation“ (Mintzberg 1987: 11).

Allgemein bezeichnet man als Unternehmensstrategie „die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Massnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“ (Müller-Stewens/Gillenkirch 2015).

Wie aus dieser Begriffsbestimmung ersichtlich wird, sind Strategien geplante oder bereits ergriffene *Massnahmen*, welche von der Leitung eines Medienunternehmens eingesetzt werden, um eine Situation bzw. *Herausforderung* so bewältigen zu können, dass ihre langfristigen *Ziele* erreicht werden können.

Abbildung 2 Systematik der Strategieentwicklung



(Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Wirz 2006: 82)

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich wird, beginnt der *Prozess der Strategieentwicklung* mit der Ableitung der Unternehmensziele aus der Vision und Mission des Unternehmens (vgl. Wirz 2006: 82).

Im Rahmen des strategischen Managements wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen verschiedenste *Unternehmensziele* auf unterschiedlichen Ebenen verfolgt, welche auch in einer hierarchischen Ordnung zueinanderstehen. Für privatwirtschaftliche Medienunternehmen wird üblicherweise angenommen, dass sie

primär das übergeordnete ökonomische Formalziel der Gewinnmaximierung und Umsatzsteigerung verfolgen. Daneben sind strategische Ziele, wie der Ausbau der Stellung im Wettbewerb oder der langfristige Erhalt des Unternehmens, von zentraler Bedeutung. Ohne auf die Komplexität und die Vielfältigkeit solcher Zielsysteme detailliert einzugehen, zeigt sich in Bezug auf Medienunternehmen die Besonderheit, dass neben ökonomischen Zielen üblicherweise auch publizistische und soziale Ziele verfolgt werden (vgl. Eisenbeis 2007: 41ff.).

Wie die folgenden Zitate aus Unternehmensleitbildern und ähnlichen Dokumenten zeigen, setzen sich auch die Schweizer Medienunternehmen publizistische bzw. soziale Ziele:

„Wir orientieren uns am Ideal einer freien Gesellschaft und sind einer liberalen Grundhaltung verpflichtet. Dazu gehören Toleranz und Fairness sowie das Bekenntnis zur Demokratie. Im Rahmen dieser Grundhaltung setzen wir uns für die Meinungs- und Kulturvielfalt im Unternehmen, in unseren Medien und in den verschiedenen Landesteilen ein“ (Tamedia 2010: 1).

„Information und Unterhaltung in Form von gedruckten, digitalen und elektronischen Medien bilden das Kerngeschäft von Ringier. Medien haben Freiheiten und tragen Verantwortung, sie haben sowohl Rechte als auch Pflichten. Die Journalistinnen und Journalisten von Ringier sind sich deshalb ihrer Verantwortung und ihrer Pflichten bewusst. Die Suche nach der Wahrheit und der getreue Umgang mit den Fakten bilden das Herz der journalistischen Arbeit. [...]. Jede Journalistin und jeder Journalist respektiert die Verantwortung der Medien gegenüber der Öffentlichkeit und trägt sie mit “ (Ringier 2013: 7).

„Als traditionsreiches Schweizer Medienunternehmen sind wir uns der Bedeutung der Medien in Bezug auf die öffentliche Meinungsbildung bewusst und stehen ein für eine verantwortungsvolle, faire und der Toleranz verpflichtete Publizistik. Sowohl im Kontakt mit unseren Kunden und Geschäftspartnern wie auch gegenüber den eigenen Mitarbeitenden legen wir grossen Wert auf eine professionelle und

respektvolle Zusammenarbeit. Der schonungsvolle Umgang mit natürlichen Ressourcen ist uns wichtig“ (NZZ Mediengruppe 2011).

Verschiedene Schweizer Medienunternehmen sind sich also zumindest auf dem Papier der in Abschnitt 2.5.2 angesprochenen Dualität ihrer Produkte und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung durchaus bewusst. Die Frage ist vielmehr, ob diese publizistischen und sozialen Ziele bei der Strategieformulierung auch berücksichtigt werden oder ob sie aufgrund ökonomischer Zwänge in den Hintergrund geraten.

Der zweite Schritt im Prozess der Strategieentwicklung ist die *Situationsanalyse*. Diese setzt sich sowohl aus einer Umweltanalyse sowie einer Analyse interner Faktoren im Rahmen einer Unternehmensanalyse zusammen. Die Berücksichtigung von Faktoren des Unternehmensumfeldes sowie interner Faktoren des Unternehmens beruht auf der Kombination der marktorientierten Strategielehre und der ressourcenbasierten Ansätze. Gemäss dem marktorientierten Ansatz formuliert das Unternehmen eine Strategie so, dass es sich dem Druck des Wettbewerbs möglichst entzieht. Die Analyse der Entwicklungen des Unternehmensumfelds, insbesondere der Wettbewerbsverhältnisse und der Marktstrukturen, sind essenzielle Voraussetzungen, um das Unternehmen im Sinne des marktorientierten Ansatzes positionieren zu können. Konkret richtet das Unternehmen seine Diversifikationsstrategie auf Geschäftsaktivitäten und Produkte aus, welche mit weniger Konkurrenz konfrontiert werden. Auf der Ebene der Produktmodifikation werden die bestehenden Produkte derart angepasst, dass sie sich durch ihre Orientierung an spezifischen Bedürfnisse einer konkreten Zielgruppe, durch eine herausragende Zugänglichkeit („accessibility“) für die Kunden oder durch einen grossen Variantenreichtum von der Konkurrenz abheben (vgl. Porter 1980; Porter 1996: 64ff.).

Gemäss den ressourcenbasierten Ansätzen entstehen Wettbewerbsvorteile hingegen dadurch, dass das Unternehmen über einzigartige Ressourcen und Kompetenzen verfügt, welche wertvoll, knapp und nur schwer von der Konkurrenz imitierbar sind. Die Geschäftstätigkeiten und die Gestaltung der Produkte werden gemäss diesen Ansätzen so gesteuert, dass mit den gegebenen Ressourcen die grössten möglichen Wettbewerbsvorteile resultieren (vgl. Pfeffer & Salancik 1978; Wernerfelt 1984; Barney 1986; Barney 1991; Grant 1991). Diese Orientierung an den eigenen Ressourcen setzt Kenntnisse verschiedener interner Faktoren voraus, insbesondere der Core-Assets und

Kernkompetenzen bzw. Knowhow des Unternehmens (vgl. Wirtz 2006: 51ff.). Die beiden strategietheoretischen Erklärungsansätze schliessen sich nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen sich (vgl. Sjurts 2005: 19).

Obwohl in dieser Arbeit die einzelnen Schritte im Prozess der Strategieentwicklung nicht untersucht werden, ist doch darauf hinzuweisen, dass in Kombination beider strategietheoretischer Ansätze verschiedene interne Faktoren eines Unternehmens zu Unterschieden bei der Formulierung bzw. Implementierung der strategischen Massnahmen führen können. Auf die konkreten Faktoren, deren Erklärungspotenzial für die Ausgestaltung der strategischen Massnahmen in dieser Arbeit untersucht wird, soll im Folgenden eingegangen werden.

Die *Grösse des Unternehmens* bzw. die Höhe des Umsatzes eines Unternehmens ist ein Faktor, von welchem angenommen werden kann, dass er einen weitgehenden Einfluss auf den strategischen Handlungsspielraum eines Unternehmens hat. Insbesondere in der Medienbranche, welche über hohe Markteintrittsbarrieren und eine ausgeprägte Fixkostendegression verfügt, spielen Kosten- und Betriebsgrössenvorteile eine wichtige Rolle, um im investitionsintensiven Bereich der Diversifikation auf die nötigen finanziellen Mittel Zugriff zu haben oder diese akquirieren zu können (vgl. Sjurts 2005: 34f.).

Die *geografische Fokussierung* des Medienunternehmens ist ein weiterer Faktor, welcher Unterschiede in den ergriffenen strategischen Massnahmen erklären kann. Die geografische Fokussierung bezieht sich auf die Unterscheidung zwischen lokal, regional, überregional/sprachregional bzw. national und international ausgerichteten Medienhäusern. Die geografische Fokussierung hat weitreichende Folgen auf die Ausgestaltung der Strategien, sei es aus einer markt- oder auch ressourcenorientierten Perspektive. So verfügen beispielsweise regionale Medienunternehmen häufig über eine monopolartige Stellung in ihrer spezifischen Region. Sie weisen auch eine überdurchschnittlich treue regionale Kundschaft auf, welche sich durch eine Nachfrage nach regionsspezifischen Inhalten auszeichnet. Aus einer marktorientierten Perspektive wäre daher ein strategischer Fokus auf die Region angebracht. Gleiches gilt für den ressourcenbasierten Ansatz. Die regionalen Medienunternehmen verfügen über verhältnismässig umfangreiche Ressourcen in der Region. Ebenso zeichnen sich die Mitarbeitenden von regionalen Medienunternehmen über Kernkompetenzen in der

Regionalberichterstattung aus, da der Regionaljournalismus aus handwerklicher und inhaltlicher Sicht spezielle Anforderungen an das journalistische Personal stellt (vgl. Gerth 2012: 257ff; Leonarz 2012b: 85ff.). Es bietet sich also auch gemäss dem ressourcenbasierten Ansatz ein strategischer Fokus auf die Region an.

Ein weiterer Faktor, dessen Auswirkungen auf die ergriffenen strategischen Massnahmen der Medienunternehmen untersucht wird, ist die *dominante Mediengattung im Produktportfolio* des Medienunternehmens. Medienunternehmen, welche verschiedene Mediengattungen in ihrem Portfolio haben, weisen normalerweise eine sehr unterschiedliche Ressourcenausstattung auf. Im Rahmen eines möglichst effizienten Einsatzes dieser Ressourcen müssten daher auch unterschiedliche strategische Massnahmen, insbesondere in Bezug auf die Diversifikation des Unternehmens, ergriffen werden (vgl. Wirtz 2006: 177ff.).

Der letzte untersuchte Einflussfaktor bezieht sich nicht auf Eigenschaften des Unternehmens, sondern ergibt sich aus dem Forschungsdesign, auf welches in Kapitel 5 eingegangen wird. Ohne bereits hier die Details des Studiendesigns darzulegen, sei an dieser Stelle erwähnt, dass die empirische Untersuchung dieser Arbeit auf Leitfadeninterviews mit Vertretern des Managements von Medienunternehmen und mit Vertretern der Chefredaktionen beruht. Aufgrund der verschiedenen Rollen dieser Experten im Unternehmen ist es möglich, dass unterschiedliche Einschätzungen bezüglich der Herausforderungen als auch bezüglich der ergriffenen oder zu ergreifenden strategischen Massnahmen aus den Interviews resultieren. Der Einfluss des Faktors *Rolle des Experten* wird daher auch überprüft.

In dieser Arbeit werden die Ziele und die Situationsanalyse nicht getrennt erfasst, sondern die *Herausforderungen* des Medienunternehmens als Basis der Strategieformulierung und Implementierung betrachtet. Die Herausforderungen des Medienunternehmens stellen im Sinne der aufgezeigten Systematik der Strategieentwicklung die Schlussfolgerungen aus der Situationsanalyse dar, welche vor dem Hintergrund der Verfolgung konkreter Ziele durchgeführt wird.

In den folgenden Abschnitten werden die relevanten Begriffe, der Forschungsstand sowie die Forschungsfragen zu den produktstrategischen Bereichen, die in dieser Arbeit untersucht werden, eingeführt.

2.4.1 Diversifikationsstrategien: Neue Produkte und neue Märkte

In diesem Abschnitt werden die grundlegenden Begriffe und zentralen Elemente von Diversifikationsstrategien erläutert. Sie bilden die Grundlage für die empirische Analyse der Diversifikationsstrategien der Schweizer Medienunternehmen, deren Ergebnisse in Subkapitel 6.3 nachzulesen sind.

Bei der *Diversifikation* handelt es sich um die Erweiterung der betrieblichen Leistungserbringung eines Unternehmens auf neue Geschäftsfelder bzw. die Aufnahme neuer Produkte in das Absatzprogramm des Unternehmens (vgl. Gläser 2008: 509; Sjurts 2011: 123). Zentrales Ziel von Diversifikationsstrategien ist die Streuung des Risikos. Die Unternehmen versuchen die Abhängigkeit von wenigen Erlösquellen zu vermeiden und mit *Investitionen* in neue Produkte oder in neue Geschäftsfelder Wachstum zu generieren (vgl. Picard 1996: 25ff.; Picard 2004: 59). Insbesondere in Zeiten, welche durch Gewinneinbrüche in den angestammten Geschäftsbereichen des Unternehmens geprägt sind, kommt der Diversifikation grosse Bedeutung zu (vgl. Gläser 2008: 509).

Allgemein kann bei Diversifikationsstrategien zwischen einer geographischen Perspektive und einer Produktperspektive unterschieden werden. Im Fokus der geographischen Perspektive steht die Frage, in welche geografischen Wirtschaftsräume in welcher Form bzw. mit welchen Produkten eingetreten werden soll (vgl. Chan-Olmsted/Chang 2003: 215f.). *Geografische Diversifikation* kann sich auf eine Ausweitung der Geschäftstätigkeit in einen neuen, lokalen oder regionalen Wirtschaftsraum im Ursprungsland des Unternehmens beschränken. Wenn hingegen die geplante Ausweitung der Geschäftstätigkeit auch ausländische Wirtschaftsräume umfasst, wird der Begriff „*Internationalisierungsstrategie*“ verwendet, um auf diese Art der geografischen Diversifikation zu verweisen (Engelhard 2015: o. S.).

Aus der Produktperspektive steht die Frage im Vordergrund, auf welche Produkte oder in welche Geschäftsfelder die Geschäftstätigkeit ausgeweitet werden sollen. Aus dieser Perspektive können Diversifikationsmassnahmen nach dem Grad ihrer Ähnlichkeit zum ursprünglichen Geschäftsbereich unterschieden werden. Das Spektrum reicht von einer stark verwandten Diversifikation bis zu einer stark unverwandten Diversifikation. Ein Beispiel für eine stark verwandte Diversifikation ist die Lancierung einer Sonntagszeitung durch ein Medienunternehmen, dessen Produktportfolio bisher ausschliesslich

Tageszeitungen umfasste. Ein Beispiel für eine stark unverwandte Diversifikation eines Medienunternehmens ist die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in ein branchenfremdes Geschäftsfeld, wie beispielsweise der Gastronomie. Im Fall einer Diversifikation in ein völlig neues bzw. branchenfremdes Geschäftsfeld wird auch von *lateraler Diversifikation* gesprochen (vgl. Gläser 2008: 509, Sjurts 2011: 123f.).

Gemäss der ressourcenbasierten Strategielehre wird Diversifikation in jene Geschäftsfelder vorangetrieben, in welchen die bereits vorhandenen Ressourcen des Unternehmens am besten eingesetzt werden können und somit der zu erwartende Wettbewerbsvorteil am grössten ist. Gleichzeitig sollte durch die Diversifikation der Erwerb neuer Ressourcen vorangetrieben werden (vgl. Wernerfelt 1984: 172f.). Aus der ressourcenbasierten Sichtweise wird daher Diversifikation in verwandte Geschäftsfelder der Diversifikation in unverwandte Geschäftsfelder tendenziell vorgezogen, da angenommen wird, dass die vorhandenen Ressourcen in einem verwandten Geschäftsfeld effizienter und effektiver eingesetzt werden können (vgl. Wan et al. 2011: 1338).

Bei Diversifikationsstrategien kann ausserdem zwischen horizontaler und vertikaler Diversifikation unterschieden werden (vgl. Sjurts 2011: 123f; Doyle 2013: 34ff.). Massgeblich für diese Unterscheidung ist die Ebene der Wertschöpfungskette, auf welcher die neue Geschäftstätigkeit oder das Produkt anzusiedeln sind. Die Möglichkeiten als Unternehmen in der Medienbranche geschäftlich tätig zu sein, sind vielfältig. Die mediale Wertschöpfungskette reicht von der Produktion und Beschaffung medialer Inhalte bis hin zu deren Vertrieb und Vermarktung (vgl. Gläser 2008: 509, Sjurts 2011: 665f; Wirtz 2006: 52f.). *Horizontale Diversifikation* liegt dann vor, wenn sich das neue geschäftliche Engagement auf der gleichen Ebene der Wertschöpfungskette befindet, wie die bisherige Geschäftstätigkeit. Um eine *vertikale Diversifikation* handelt es sich hingegen, wenn sich das neue geschäftliche Engagement auf einer vor- oder nachgelagerten Ebene der Wertschöpfungskette befindet (vgl. David 2013: 165ff.).

Diversifikation kann dabei über verschiedene *strategische Wege* erreicht werden. So ist es möglich, sich in einem neuen Geschäftsfeld durch die *Akquisition* eines anderen Unternehmens, durch eine *Kooperation* mit anderen Unternehmen oder durch den *Eigenaufbau* zu etablieren. (vgl. Sjurts 2011: 123f.). Die Frage nach dem strategischen Weg, mit welchem die Diversifikationsbemühungen verwirklicht werden sollen, wird in der Medienwissenschaft häufig mit Fokus auf das Phänomen der Medienkonzentration

untersucht. Insbesondere die Akquisition von Medienunternehmen wird dabei als zentraler Mechanismus für die Eigentumskonzentration bei den Medienunternehmen und in der Folge als Ursache für eine sinkende publizistische Vielfalt gesehen (vgl. Doyle 2005: 5ff; Kamber 2012: 50ff; Kamber/Imhof 2010: 2ff; Leonarz 2012a: 69ff; Meier/Trappel 2006: 227f.)

Bezüglich der Diversifikation von Medienunternehmen lassen sich zusammenfassend drei grundlegende Typen unterscheiden. Erstens wird von *intramediärer* (vertikaler) Diversifikation gesprochen, wenn ein Medienunternehmen in einer vor- oder nachgelagerten Stufe der eigenen Wertschöpfungskette seine geschäftlichen Tätigkeiten ausbaut. Zweitens bezeichnet die *intermediäre Diversifikation* die (horizontale) Ausweitung der Aktivitäten eines Medienunternehmens in einer anderen Medienteilbranche. Eine solche Diversifikationsstrategie wird auch *Crossmedia-Strategie* genannt. Solche crossmedialen Strategien lassen sich nach dem Verwandtschaftsgrad der Ausgangs- und Zielbranche weiter differenzieren. Neben der *verwandten Crossmedia-Strategie* und *nicht verwandten Crossmedia-Strategie* kann die *konvergenzinduzierte Crossmedia-Strategie* unterschieden werden. Eine solche konvergenzinduzierte Crossmedia-Strategie liegt vor, wenn ein Medienunternehmen, das bisher in den klassischen Medienteilmärkten tätig war, in die digitalen Medienmärkte (Internet und/oder Mobile Kommunikation) eintritt. Drittens ist die *extramediäre Diversifikation* bzw. laterale Diversifikation zu nennen, die den Ausbau geschäftlicher Tätigkeiten in branchenfremden Bereichen umfasst, wie beispielsweise der Gastronomie (vgl. Sjurts 2011: 123f; Doyle 2013: 40ff.).

2.4.2 Produktmodifikationsstrategien: Anpassung bestehender Produkte

In diesem Abschnitt werden die grundlegenden Begriffe und zentralen Elemente der Produktmodifikation von publizistischen Medienprodukten erläutert. Sie bilden die Grundlage für die empirische Analyse der Produktmodifikationsstrategien der Schweizer Medienunternehmen, deren Ergebnisse in Subkapitel 6.4 nachzulesen sind.

Bei der strategischen *Produktmodifikation* handelt es sich um die bewusste Anpassung von Produkteigenschaften oder auch Nutzenkomponenten² von bereits angebotenen Produkten. Die Anpassungen sollen den über die Zeit veränderten Erwartungen und Bedürfnissen bestehender und auch potenzieller neuer Kunden Rechnung tragen. Des Weiteren können auch Veränderungen hinsichtlich der Produktionsfaktoren, wie beispielsweise dem Personal, den finanziellen Reserven oder anderer Ressourcen eines Unternehmens Gründe für strategische Modifikationen an den Produkten darstellen (vgl. Markgraf 2015). Wie in den Abschnitten 3.1.2 und 3.1.3 ausgeführt wird, haben sich im Zuge des Medienwandels sowohl die Bedürfnisse der Mediennutzer als auch die wirtschaftliche Lage bzw. die Ressourcenausstattung der Medienunternehmen weitgehend verändert. Es sind daher strategische Anpassungen an den publizistischen Produkten zu erwarten, welche diesen Veränderungen Rechnung tragen.

Produktgestaltung aus der wettbewerbsstrategischen Perspektive

Aus einer wettbewerbsstrategischen Perspektive werden Produkte modifiziert, um ihre Position im Wettbewerb mit Konkurrenzprodukten zu verbessern. Eine solche Verbesserung der Wettbewerbsposition kann durch die Verfolgung zweier unterschiedlicher Basisstrategien geschehen. Erstens kann ein Unternehmen sein Produkt derart modifizieren, dass das Unternehmen sein Produkt zum besten Preis auf dem Markt platzieren kann und Kostenführerschaft gegenüber seinen Konkurrenten erreicht. Man spricht in diesem Fall auch von einer Kostenführerschaftsstrategie. Zweitens kann ein Unternehmen das Produkt in einer Weise gestalten, dass sich die Eigenschaften des Produkts von den Konkurrenzprodukten wesentlich unterscheiden und das Produkt in der Folge nicht mehr im direkten Wettbewerb zu diesen steht. Man spricht in diesem Fall von einer Differenzierungsstrategie (vgl. Porter 1985: 62ff.). Diese zwei Basisstrategien schliessen sich jedoch nicht gegenseitig aus. Vielmehr ist es unter Umständen sinnvoll, hybride Strategieansätze zu verfolgen, bei denen, zu relativ geringen Kosten, verhältnismässig grosse Differenzierungspotenziale verwirklicht werden können (vgl. Brack 2003: 63ff.). Nichtsdestotrotz beeinflusst die Entscheidung, welche dieser zwei

² Die Marketinglehre verweist darauf, dass ein Produkt neben dem funktionalen Grundnutzen (z.B. Informationsfunktion) auch über verschiedene Zusatznutzen verfügen kann (z.B. Befriedigung sozialer Bedürfnisse, Verleihung gesellschaftlicher Anerkennung, geistige Erbauung, etc.).

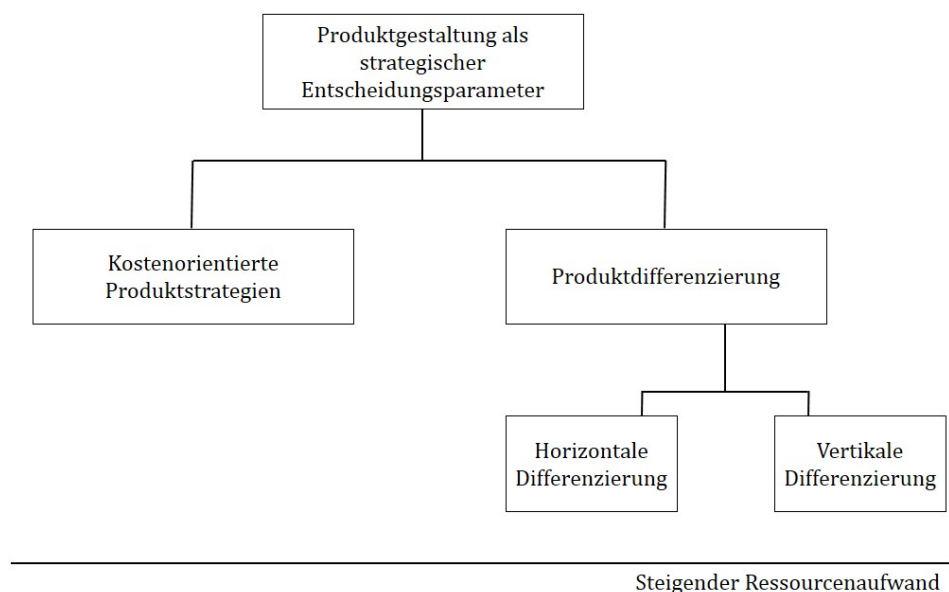
Basisstrategien primär verfolgt wird, die Wahl der zu modifizierenden Gestaltungsparameter und deren konkrete Anpassung in entscheidender Weise.

Um Kostenführerschaft zu erreichen, muss vordergründig versucht werden, die Aufwände möglichst gering zu halten. In Bezug auf die Produktmodifikation bedeutet dies, dass die Produkte so angepasst werden müssen, dass die Produktkosten möglichst gering sind. Für eine solche Form der Produktmodifikation kann der Begriff *kostenorientierte Produktstrategien* verwendet werden (vgl. Russi 2013: 113ff.). Die produktstrategischen Optionen, um die Kosten in einer wesentlichen Masse zu senken, sind bei Medienprodukten begrenzt. Es können allenfalls gewisse Einsparungen durch eine Reduktion des inhaltlichen Umfangs oder der inhaltlichen Qualität verwirklicht werden. Damit verbunden ist aber auch die Gefahr, Nutzer zu verlieren, die tendenziell steigende Ansprüche an die Produkte haben. Des Weiteren verfolgen Medienunternehmen, wie in Subkapitel 2.4 ausgeführt wird, normalerweise auch publizistische Ziele, welche nicht selten den Marktzielen entgegenlaufen. Eine vollständige Ausrichtung der Produktstrategien auf die Reduktion der Kosten ist daher im Fall von Medienprodukten selten praktikabel und zielführend (vgl. Brack 2003: 54ff.). Medienprodukte zeichnen sich auch durch eine ausgeprägte Fixkostendegression aus. Neben der Senkung der Produktionskosten kann daher auch durch eine Erhöhung der Reichweite eine Verringerung der Stückkosten erreicht und in der Folge Kostenführerschaft erlangt werden. Für eine Strategie, die auf eine Maximierung der Reichweite bei möglichst geringen Kosten fokussiert, wird der Begriff der *Reichweitenstrategie* verwendet (vgl. Meyer-Lucht 2005: 534ff.). Medienprodukte, mit welchen eine Reichweitenstrategie verfolgt wird, müssen auf eine sehr breite Zielgruppe ausgerichtet werden. Dementsprechend steht auch bei der Produktgestaltung die Massentauglichkeit bzw. Popularität als zentraler Aspekt im Vordergrund. Die Verfolgung einer Reichweitenstrategie kann daher auf der Ebene der Produktmodifikation mit einer Popularisierung oder, je nach Perspektive, mit einer *Boulevardisierung* der Produkte einhergehen. Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts wird detaillierter auf diese Form der Produktmodifikation eingegangen.

Mit *Differenzierungsstrategien* wird hingegen auf der Produktebene das Ziel verfolgt, das Produkt so zu gestalten, dass es sich von den Konkurrenzprodukten abgrenzt. Es soll mit dem Produkt möglichst eine *Nische* besetzt oder mit *einzigartigen Eigenschaften*

ausgestattet werden, um so eine Unique Selling Proposition (USP) zu erhalten und die Substituierbarkeit des Produkts zu verringern. (vgl. Porter 1985: 119ff.). Bei der Produktdifferenzierung kann zwischen verschiedenen Arten unterschieden werden. Bei der horizontalen Produktdifferenzierung wird die Abgrenzung zur Konkurrenz über äussere Produktmerkmale und/oder die Ausrichtung des Produkts auf spezifische Nutzerpräferenzen, beispielsweise durch eine *unterschiedliche Themensetzung*, bewerkstelligt. Bei vertikaler Produktdifferenzierung geschieht die Abgrenzung hingegen über die *Qualitätsdimension* (vgl. Brack 2003: 76f.). Die Unterscheidung zwischen diesen Arten der Produktdifferenzierung ist nicht zuletzt deshalb relevant, weil Produktdifferenzierung durch Modifikation der Qualitätsdimension, wie in Abbildung 3 sichtbar wird, normalerweise zu einer Erhöhung des Ressourcenaufwandes für das Produkt führt (vgl. Hay & Morris 1991: 102).

Abbildung 3 Strategische Produktgestaltung und Ressourcenaufwand



(Quelle: eigene Darstellung; in Anlehnung an Russi 2013: 116)

Eine besonders ausgeprägte Form einer Differenzierungsstrategie ist die *Zielgruppenstrategie*. Das Produkt wird so gestaltet, dass es auf ein konkretes Publikumssegment zugeschnitten ist. Produktdifferenzierungsmassnahmen haben nicht nur Auswirkungen auf den Ressourcenaufwand. Sie können und sollen sich vielmehr auch positiv auf die Vertriebserlöse auswirken. Mit der zunehmenden Differenzierung, zunehmender Zielgruppenorientierung und zunehmender Qualität der Produkte steigt

tendenziell auch die Zahlungsbereitschaft der Mediennutzer. Dies eröffnet insbesondere Onlineangeboten neue strategische Optionen in Bezug auf Einführung von Paid-Content Strategien (siehe Abschnitt 2.4.3) und erweitert den Spielraum bei der Preissetzung von Medienprodukten im Allgemeinen (vgl. Bauer 2011: 20ff.).

Gestaltungsparameter

Die Gestaltungsparameter, welche im Zuge der Produktmodifikation verändert werden können, sind vielfältig. Im Folgenden wird nur auf jene Parameter eingegangen, welche in der empirischen Erhebung verwendet werden.

Eine grundlegende Eigenheit von Medienprodukten ist der Aufbau aus zwei Elementen. Zum einen besteht das Produkt aus einem immateriellen, kulturellen Produkt, dem *Medieninhalt* und zum anderen aus einem materiellen Träger, dem *Medium*. Die Analyse der Produktmodifikationsstrategien muss diesem Aufbau Rechnung tragen und somit beide Elemente berücksichtigen. Üblicherweise wird davon ausgegangen, dass der Inhalt das zentrale Element des Medienprodukts ist, da der Medieninhalt den originären Produktnutzen stiftet. Dem Trägermedium kommt hingegen eine eher sekundäre Bedeutung zu, da der Kunde nicht primär aufgrund des derivativen Zusatznutzens, welcher dem jeweiligen Träger eigen ist, das Produkt nachfragt (vgl. Sjurts 2005: 8).

Den eigentlichen inhaltlichen Produktkern von Medienprodukten bilden aus einer nachfragezentrierten Perspektive drei *publizistische Funktionen*, die verschiedene Bedürfnisse der Rezipienten abdecken. Eine zentrale Funktion ist die Verbreitung von nachrichtlichen Informationen. Diese *Informationsfunktion* umfasst auch die Filtrierung von weniger wichtigen Informationen. Unter der Berücksichtigung von Nachrichtenwerten trennen die Medien relevante und aktuelle von weniger relevanten und weniger aktuellen Informationen. Darüber hinaus sollen die Medien die vermittelten Informationen auch kontextualisieren bzw. interpretieren, bewerten und kritisieren. Diese weiteren Funktionen der Medienprodukte können zusammenfassend als *Kommentierungsfunktion* bezeichnet werden. Diese Funktion umfasst explizit die Erweiterung der reinen Informationsvermittlung um meinungsbezogene Elemente. Die dritte Funktion, die den Medienprodukten zukommt, ist eine *Erzähl- und Unterhaltungsfunktion*. Die journalistische Erzählung soll durch eine lebensnahe Wirklichkeitsschilderung die Rezipienten am Geschehen teilnehmen lassen und sie in der Folge allenfalls unterhalten (vgl. Weiss 2002: 244ff.).

In der journalistischen Praxis werden diesen verschiedenen Funktionen nicht von allen Medienprodukten gleichermassen wahrgenommen. Die einzelnen Funktionen sind üblicherweise in verschiedenen journalistischen *Darstellungsformen* (z.B. Nachrichten, Glosse und Reportage) und auch verschiedenen thematischen *Rubriken* (z.B. Politik, Sport und Feuilleton) ausdifferenziert oder werden in verschiedenen Medientypen (z.B. Tageszeitungen, Boulevardzeitungen, Magazinen) und auch verschiedenen Mediengattungen (Print, Radio, Fernsehen und Onlinemedien) in unterschiedlichen Umfang erfüllt (vgl. Weischenberg/Rakers 2001: 49ff; Maurer/Reinemann 2006: 83ff.). Diese konventionelle, funktionale Differenzierung der Medienprodukte nach Medientypen und Mediengattungen lösen sich im Zuge des Medienwandels, mit der konvergenten Inhaltsproduktion und Distribution, zunehmend auf (vgl. Doyle 2010: 431ff; Quandt/Singer 2009: 130ff; Rimscha/Siegert 2015: 44; Sturm 2013:83ff.).

Dennoch ist diese funktionale Annäherung im Rahmen der zunehmenden Konvergenz bei weitem noch nicht abgeschlossen. Insbesondere für bestehende Produkte, welche den klassischen Mediengattungen zuzuordnen sind, bleiben gewisse Produktmerkmale zwangsläufig erhalten. Demgegenüber verfügen die neuen Digitalprodukte über gattungsspezifische Eigenschaften, wie die Hypertextualität, Multimodalität, Interaktivität (vgl. Schumacher 2009: 44ff.). Jede Mediengattung hat ihre Eigenheiten und Stärken, die es auch im Zuge der Produktgestaltung zu berücksichtigen gilt (vgl. Quinn/Filak 2005: 88ff.). In diesem Sinn ist es in Bezug auf Produktmodifikation angebracht, neben den allgemeinen, *gattungsübergreifenden Trends* auch die *gattungsspezifischen Unterschiede* zu untersuchen.

Wie in Abschnitt 3.1.2 aufgezeigt wird, haben sich die Mediennutzung und somit auch die Bedürfnisse der Rezipienten verändert. Die Anpassung der *inhaltlichen Konzeption* von einzelnen Medienprodukten an die veränderten Bedürfnisse seiner Nutzer ist daher ein zentraler strategischer Gestaltungsparameter, um das Produkt im Markt erfolgreich neu zu positionieren. Bei solchen Anpassungen der inhaltlichen Konzeption kann es sinnvoll sein, das Produkt einer inhaltlichen Fokussierung auf die Erfüllung einzelner publizistischer Funktionen zu unterziehen, um sich dadurch von der Konkurrenz zu differenzieren.

Neben dem funktionalen Grundnutzen der Inhalte können Medienprodukte auch einen Zusatznutzen umfassen. So kann das Kernprodukt auch mit zusätzlichen Leistungen und

produktbegleitenden Services ausgestattet werden (vgl. Becker 2009: 490ff.) Solche *Produktergänzungen* können den Absatz von Medienprodukten merklich steigern und sind daher ein durchaus wichtiger produktstrategischer Gestaltungsparameter.

Darüber hinaus kann die formal-ästhetische Beschaffenheit des Produkts verändert werden. Das *Produktdesign* gilt als ein weiterer bedeutsamer Gestaltungsparameter von Medienprodukten. Hier können beispielsweise Modifikationen am *Layout* oder am *Format*, an der Schriftart, der Schriftgrösse oder dem Verhältnis zwischen Text, Bild und Ton vorgenommen werden (vgl. Gläser 2008: 507ff.).

Ein weiterer zentraler Gestaltungsparameter ist die *Produktqualität*. Wie in Abschnitt 2.5.2 angesprochen wird, bestehen sehr unterschiedliche Ansichten, wie die Qualität von Medienprodukten zu definieren sei (vgl. Bucher 2003: 11ff.). Die Qualitätskriterien für journalistische Angebote, die weitgehend anerkannt werden, lassen sich nur begrenzt auf andere Medienprodukte, wie beispielsweise Unterhaltungsangebote, übertragen. (vgl. Rimscha/Siegert 2015: 196ff.). In dieser Arbeit soll nicht die Frage beantwortet werden, wie die einzelnen Medienunternehmen die Produktqualität definieren, sondern, welche strategische Bedeutung der Produktqualität zukommt. Es soll insbesondere geklärt werden, ob die Medienunternehmen primär eine *Qualitätsstrategie* oder eine *kostenorientierte Strategie* verfolgen. Die Verwirklichung einer Qualitätssteigerung ist dabei üblicherweise ressourcenintensiv und zeichnet sich in der Regel durch höhere Produktkosten aus (vgl. Garvin 1984: 35f.).

Mit dem Begriff der *Boulevardisierung* wird eine Form der Produktmodifikation bezeichnet, bei welcher mehrere der bereits genannten Gestaltungsparameter in Kombination angepasst werden. Allgemein wird der Begriff der Boulevardisierung verwendet, um auf die Entwicklung hinzuweisen, dass Produktmerkmale von Boulevardmedien auch zunehmend in anderen Medienprodukten auffindbar sind. Bei der Boulevardisierung handelt es sich demzufolge um eine Art von Imitationsstrategie, welche auf eine Maximierung der Reichweite abzielt. Die Boulevardisierung umfasst Anpassungen in drei Gestaltungsbereichen. Auf der Ebene der inhaltlichen Konzeption zeichnet sich die Boulevardisierung durch einen starken thematischen Fokus auf sogenannte Human Interest-Themen aus. Konkret zählen zu diesem Themenbereich die Unterhaltung, Sport, Servicethemen, Prominente und deren Privatleben, Sex und Kriminalität. Parallel zum Fokus auf diese Themen tritt die Berichterstattung über

politische, wirtschaftliche und kulturelle Themen in den Hintergrund. Des Weiteren werden vermehrt meinungsbetonende Darstellungsformen eingesetzt. Auf der sprachlichen Ebene ist die Boulevardisierung durch einen umgangs- oder alltagssprachlichen Stil gekennzeichnet. Die Sprache ist leicht verständlich gehalten. Das heisst, dass die Sätze kurz und unkompliziert gestaltet werden. Es wird ausserdem eine malerische Sprache verwendet, welche zahlreiche Adjektive beinhaltet. Auf der Ebene der optischen Gestaltung bzw. des Produktdesigns wirkt sich die Boulevardisierung in Form eines verstärkten Einsatzes von visualisierenden Elementen aus, wie beispielsweise Bilder, Fotos oder Grafiken. Der Textanteil wird hingegen reduziert. Ausserdem werden verstärkt Farben als gestalterisches Mittel eingesetzt. Allgemein zielt eine ‚boulevardeske‘ Produktgestaltung gesamthaft darauf ab, die Aufmerksamkeit der Rezipienten zu stimulieren und die Rezipienten auf einer emotionalen Ebene anzusprechen (vgl. Landmeier/Daschmann 2011: 177f.).

2.4.3 Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien: Der Preis als zentrale Produktkomponente

In diesem Abschnitt werden die grundlegenden Begriffe und zentralen Elemente von Erlös-, Bezahl-, und Preisstrategien erläutert. Sie bilden die Grundlage für die empirische Analyse der Erlös-, Bezahl-, und Preisstrategien der Schweizer Medienunternehmen, deren Ergebnisse in Subkapitel 6.5 nachzulesen sind.

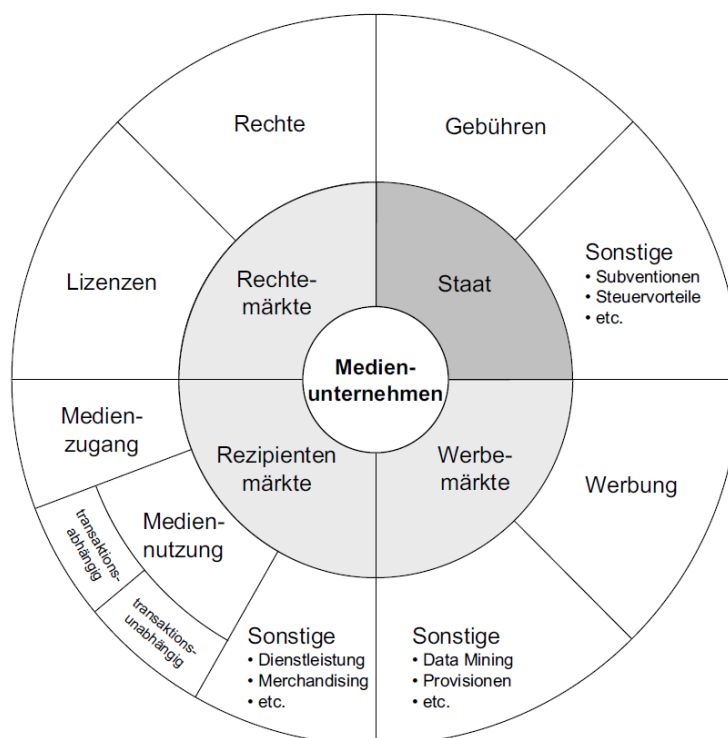
In Zeiten sinkender Erlöse kommt der Anpassung von Erlösstrategien eine besonders zentrale Bedeutung zu. Die Erlöse von Medienunternehmen können, wie anschliessend erläutert wird, aus verschiedenen Quellen stammen. In dieser Arbeit steht jedoch die Erlösgenerierung durch die publizistischen Produkte im Fokus. In dieser Hinsicht muss auch untersucht werden, wie die Vertriebspreise als zentrale Produktkomponente im Rahmen von Bezahl- und Preisstrategien gestaltet werden.

Erlösstrategien

Der Begriff der *Erlösstrategie* bzw. des Erlösmodells wird in dieser Arbeit für einen Plan verwendet, der mittel- und langfristig die Art und Weise festlegt, wie die Erlöse eines Unternehmens erzielt werden sollen.

In Bezug auf Erlösstrategien von Medienunternehmen muss auf ein Spezifikum von Medienprodukten hingewiesen werden. Bei Medienprodukten handelt es sich in der Regel um „Verbundprodukte“ (Wirtz 2006: 27). Dies bedeutet, dass Medienprodukte nicht nur auf den Rezipientenmärkten, sondern üblicherweise auch auf den Werbemärkten Erlöse generieren. (vgl. Albarran 1996: 27f.; Karmasin 1998: 91ff.; Picard 1989: 17ff.; Sjurts 2005: 5). Auf den Rezipientenmärkten verkaufen die Medienunternehmen den Rezipienten bzw. Kunden primär publizistische Inhalte und andere produktergänzende Leistungen. Auf den Werbemärkten veräußern die Medienunternehmen den Werbekunden hingegen parallel die Möglichkeit, Werbebotschaften an die Rezipienten zu übermitteln (Wirtz 2006: 27f.). Die zwei Märkte sind jedoch eng miteinander verknüpft. Bei einem Rückgang der Nutzung bzw. einem Rückgang der Vertriebs Erlöse auch die Erlöse auf den Werbemärkten sinken, weil die Werbepreise vor allem von der Anzahl erreichter Rezipienten abhängig sind. Neben den Rezipienten- und Werbemärkten stehen den Medienunternehmen verschiedene andere potenzielle Erlösquellen zur Verfügung. Die Abbildung 4 stellt diese Erlösquellen systematisch dar:

Abbildung 4 Erlösquellen von Medienunternehmen



(Quelle: Wirtz 2006: 71)

Aus Abbildung 4 wird ersichtlich, dass Medienunternehmen neben den zwei zentralen Erlösquellen, den Rezipientenmärkten und den Werbemärkten, auch Erlöse durch die *Vermarktung von Verwertungsrechten und Lizenzen* sowie durch verschiedene Arten von *staatlichen Zuwendungen*, beispielsweise in Form von Subventionen, Gebührenanteilen oder Steuervorteilen, generieren können. Darüber hinaus ist es natürlich auch möglich, Erlöse durch verschiedenste branchenferne oder branchenfremde Engagements, auf welche bereits in Abschnitt 2.4.1 zu den Diversifikationsstrategien näher eingegangen wird, zu erwirtschaften.³ Mit der Digitalisierung haben insbesondere solche branchenfernen Erlösquellen, wie beispielsweise der E-Commerce, an Bedeutung gewonnen (vgl. Clemons 2009: 19ff.)

Auf den Rezipientenmärkten werden *Vertriebserlöse* generiert, indem die Rezipienten ein Entgelt für die Nutzung eines Medienprodukts entrichten. Es kann hier zwischen transaktionsabhängigen und transaktionsunabhängigen Entgeltformen unterschieden werden. Bei *transaktionsabhängigen Entgelten* fließen die Leistungsmenge oder die Leistungsdauer in die Bestimmung des Entgeltes ein. Der *Einzelverkauf* von Medienprodukten ist ein typisches Beispiel für transaktionsabhängige Entgelte, welche auf der Leistungsmenge beruhen. Hier wird beispielsweise ein Preis pro Zeitung, ein Preis pro Film bei Pay-per-view-TV-Angeboten oder ein Preis pro Artikel (Micropayment-Optionen) bei Onlinemedien entrichtet. Bei *transaktionsunabhängigen Entgelten* sind die Preise hingegen unabhängig vom effektiven Umfang der Nutzung des jeweiligen Angebots. Dies ist typischerweise der Fall bei *Abonnementsmodellen*, wie bei Zeitungsabonnementen oder Pay-TV-Abonnements (vgl. Wirtz 2006: 70ff.). Bei Abonnementsmodellen sind verschiedenen Laufzeiten möglich. Das Spektrum reicht vom Jahresabonnement bis zum Tagespass (vgl. Kansky 2015: 95f.). Neben Entgelten für die Mediennutzung können auch Erlöse durch die *Bereitstellung von Medienzugängen* verlangt werden. Hierbei handelt es sich üblicherweise um einmalig zu bezahlende Entgelte für die Schaffung der technischen und administrativen Voraussetzungen für die Nutzung eines Medienprodukts. Anmeldegebühren oder der Erwerb von spezifischen Empfangsgeräten sind typische Beispiele für solche Entgelte (vgl. Wirtz 2006: 70ff.).

³ In Abbildung 17 fallen solche branchenfernen und branchenfremden Erlösquellen in die Kategorien „Sonstige“.

Die Werbemärkte sind die zweite Erlösquelle, welche für die meisten Medienunternehmen von zentraler Bedeutung ist. Werbetreibende Unternehmen entrichten hier ein Entgelt für Werberaumleistungen in den Medienangeboten der Medienunternehmen. Ohne detailliert auf die verschiedenen Werbeformen einzugehen, kann gesagt werden, dass sich mit dem Medienwandel verschiedene neue Möglichkeiten eröffnet haben, um *Werbeerlöse* zu erwirtschaften. Erwähnt sei in diesem Zusammenhang beispielsweise der Verkauf von Nutzerdaten oder auch Provisionsmodelle (vgl. Wirtz 2006: 70ff.). An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit in Bezug auf die Erlösstrategien nicht die Frage umfasst, wie die Produkte, welche die Medienunternehmen den Werbekunden anbieten, konkret ausgestaltet sind. Vielmehr soll die Frage beantwortet werden, welche Bedeutung den einzelnen Erlösquellen mit Blick auf das Erlösmodell der publizistischen Produkte zukommt.

Bezahlmodelle

Aus einer produktstrategischen Perspektive ist das Erlösmodell bzw. sind die Anteile der einzelnen Erlösquellen am Gesamtertrag eines Medienprodukts von grosser Wichtigkeit. Es stellen sich insbesondere die Fragen, welcher Anteil aus dem Vertrieb des Medienangebots stammen soll und mit welchem Bezahlmodell und welcher Preisstrategie dieser Anteil verwirklicht werden soll.

Mit Blick auf die Vertriebspreise von Medienprodukten reicht die Bandbreite der Erlösstrategien von reinen Bezahlmodellen (Paid-Content-Modelle) bis zu vollständig werbefinanzierten Medienangeboten. Wie in Abschnitt 3.1.2 aufgezeigt wird, sind in der Schweiz häufig jene Medienprodukte besonders stark von einem Rückgang der Nutzung betroffen, welche über ein Bezahlmodell verfügen. Dabei handelt es sich vornehmlich um Printprodukte und insbesondere um kostenpflichtige Tageszeitungen. Diese Produkte wurden und werden zu einem erheblichen Teil durch rein werbefinanzierte Gratiszeitungen oder Onlinemedien von den Rezipienten ersetzt. Ob dieses veränderte Nutzungsverhalten dabei ausschliesslich auf die Preissensibilität der Rezipienten zurückzuführen ist, bleibt dabei fraglich, auch wenn die Zahlungsbereitschaft für Medienprodukte allgemein als sehr begrenzt angesehen wird. Die allgemeine, geringe Zahlungsbereitschaft kann zu einem erheblichen Teil darauf zurückgeführt werden, dass

Personen, die nicht bereit sind, ein Entgelt für das Medienangebot zu entrichten, kaum von dessen Nutzung ausgeschlossen werden können (vgl. Kiefer 2014: 134ff.).

Der Beitrag von Kansky (vgl. 2015: 86ff.) zeigt eine systematische Zusammenstellung der Bezahlmodelle, die von den deutschen Medienunternehmen für ihre Onlineprodukte verwendet werden. Er unterscheidet neben dem Gratismodell vier grundlegende *Paid-Content-Modelle*, welche auch in Mischformen auftreten können.

Beim sogenannten *Free-Modell* (dt.: Gratismodell) ist die Nutzung der Inhalte für die Rezipienten kostenlos. Anstatt durch den Vertrieb der Inhalte sollen die Erlöse primär durch Werbung erwirtschaftet werden. Durch den freien und kostenlosen Zugang wird kein potenzieller Nutzer von der Nutzung des Angebots abgehalten (vgl. Kansky 2015: 87f.). Dies führt tendenziell dazu, dass solche Gratisangebote über eine vergleichsweise hohe Reichweite verfügen. Die Kontaktqualität zu den Kunden ist hingegen eher gering. Der Tausenderkontaktpreis, der auf den Werbemärkten für einen Kundenkontakt verlangt werden kann, ist daher eher gering. In der Folge wird empfohlen, dass bei Medienprodukten mit einem Gratismodell auch auf der Ebene der Produktgestaltung eine klare Reichweitenstrategie unter Geringhaltung der Produktkosten verfolgt wird. Es ist nicht zu erwarten, dass mit zielgruppenorientierten, jedoch kostensteigernden Differenzierungsmassnahmen, die auf eine Erhöhung des Tausenderkontaktpreises auf dem Werbemarkt abzielen, höhere Erlöse als mit einer kostenorientierten Reichweitenstrategie generiert werden können (vgl. Meyer-Lucht 2005: 533ff.).

Unter den Paid-Content-Modellen ist das *Hard Paywall-Modell* (dt.: harte Bezahlschranke) das wohl rigideste Bezahlmodell. Hier benötigt der Nutzer ein Abonnement, um das Medienangebot nutzen zu können. Nicht-Abonnementen haben hingegen keinen Zugriff auf die Inhalte. Lediglich die Übersichtsseiten mit Teasern zu den Artikeln sind auch für Nutzer ohne Abonnement frei einsehbar. Gemäss Kansky (vgl. 2015: 88) eignet sich dieses Modell besonders für Medienunternehmen, deren Strategie prioritär auf den Erhalt der Print-Abonnemente ausgerichtet ist und eine weniger expansive Onlinestrategie verfolgen. Mit der Verwendung einer harten Bezahlschranke können die Onlineangebote schlechter beworben werden, da grundsätzlich kaum Möglichkeiten für potenzielle Kunden bestehen, um das Produkt kostenlos zu testen.

Das zweite Paid-Content-Modell ist das sogenannte *Freemium-Modell*. Bei diesem Modell wird zwischen frei zugänglichen Inhalten und kostenpflichtigen Premiuminhalten

unterschieden. Premiuminhalte sind jene, für die eine Zahlungsbereitschaft der Rezipienten erwartet wird. Üblicherweise handelt es sich dabei um besonders exklusive Inhalte bzw. um Inhalte, die nicht bei anderen Anbietern kostenlos erhältlich sind. Andere Inhalte, wie beispielsweise Agenturmeldungen, welche von anderen Anbietern kostenlos verbreitet werden, sind hingegen frei zugänglich. Mit dem Freemium-Modell wird das Ziel verfolgt, die Nutzer auf der Website mit den frei zugänglichen Basisinformationen anzulocken und sie dauerhaft an das Angebot zu binden. Gleichzeitig kann man die Kunden auf die hochwertigen, kostenpflichtigen Inhalte aufmerksam machen und sie allenfalls zu deren Kauf animieren (vgl. Kansky 2015: 89).

Das dritte Bezahlmodell wird als *Metered Paywall-Modell* (dt.: dosierende/messende Bezahlschranke) bezeichnet. Hierbei handelt es sich um flexible Bezahlschranken, bei welchen den Nutzern eine spezifische Anzahl an grundsätzlich kostenpflichtigen Inhalten frei zugänglich gemacht wird. Wenn der Nutzer dieses kostenlose Kontingent aufgebraucht hat, wird er aufgefordert, für die weitere Nutzung ein Entgelt zu entrichten. Teilweise besteht für die Nutzer auch die Möglichkeit, durch eine kostenlose Registrierung und der damit verbundenen Bekanntgabe von Nutzerdaten das kostenlose Inhaltskontingent im begrenzten Umfang zu erweitern. Gemäss Kansky (vgl. 2015: 90f.) liegt diesem Modell die Idee zugrunde, dass alle Inhalte für den Nutzer grundsätzlich relevant sind. Allerdings soll sich ein neuer Nutzer erst einen Eindruck von der Qualität der Inhalte verschaffen können. Auch Gelegenheitsnutzer, deren Nutzung zu wenig umfangreich ist, um ernsthaft erwarten zu können, dass sie bereit sind, ein Abonnement zu erwerben, können so zur Erhöhung der Reichweite und damit auch zur Erhöhung der Werbeerlöse beitragen.

Das vierte von Kansky (vgl. 2015: 91f.) aufgeführte Bezahlmodell ist das *Spenden-Modell*. Das Modell überlässt dem Nutzer die Entscheidung, ob und in welchem Umfang er für die Nutzung der Inhalte bezahlen möchte. Es ist üblich, dass die Rezipienten bei der Nutzung durch Spendenaufrufe zur finanziellen Unterstützung des Angebots aufgefordert werden.

Preisstrategie

Der Begriff der *Preisstrategie* wird in dieser Arbeit für die mittel- und langfristige Festlegung der Höhe des Vertriebspreises, welcher die Rezipienten für die Nutzer eines Medienproduktes oder eines Produktbündels bezahlen sollen, verwendet.

Mit der anhaltenden Verlagerung der Mediennutzung von der gedruckten Zeitung zu den Onlineangeboten ist bei vielen Medienunternehmen Unsicherheit gewachsen, wie die Preisstrategien für die einzelnen Produkte ausgestaltet werden sollen. Mit dem Rückgang der Abonnenten- und Einzelverkaufszahlen sind die Einnahmen aus dem Vertrieb der gedruckten Zeitungen zwar rückläufig. Dennoch stammt nach wie vor ein erheblicher Teil der Einnahmen vieler Medienunternehmen aus dem Verkauf dieser Printprodukte. Gleichzeitig nimmt die Nutzung der Onlineangebote frappant zu. Allerdings ist die Zahlungsbereitschaft für die Onlineprodukte immer noch eher gering, da die Nutzer über Jahre mit umfassenden Gratisangeboten daran gewöhnt wurden, dass im Internet alles gratis sei. In der Folge sind der Preissetzung nach oben Grenzen gesetzt (vgl. Nohr 2013: 24ff.). Viele Medienunternehmen stehen daher auf der Ebene der Preisstrategien vor dem Dilemma, dass die Erlösgenerierung aus den Digitalangeboten gefördert werden muss, ohne damit das Printgeschäft zusätzlich zu schädigen. Mit zu niedrigen Preisen für die Onlineprodukte, also Preisen, die deutlich unter den Print-Preisen liegen, wird die Verlagerung der Nutzung von der gedruckten Zeitung zu den Onlineangeboten noch weiter befeuert. Darüber hinaus ist bei den meisten Medienunternehmen mittlerweile die Erkenntnis gereift, dass auch bei den Onlineprodukten mittelfristig mit rein werbefinanzierten Gratismodellen und ohne angemessene Vertriebspreise die Erlöse nicht ausreichen werden, um gewinnbringend wirtschaften zu können (vgl. Kansky 2015: 97ff.).

Eine verbreitete preisstrategische Massnahme, um diese Herausforderungen zu bewältigen, ist die gezielte *Erhöhung der Vertriebspreise* für die Printprodukte. Erstens können durch solche Preiserhöhungen die Rückgänge der Erlöse aufgrund rückgängiger Abonnementszahlen kurzfristig kompensiert werden. Mittel- und langfristig sind diese Kompensationsmöglichkeiten jedoch begrenzt. So ist nicht damit zu rechnen, dass sich der Verlagerungstrend bei der Nutzung in Zukunft aufhalten oder gar umkehren lässt (vgl. Breyer-Mayländer 2015: 10f.). Darüber hinaus ist auch der Zahlungsbereitschaft der verbleibenden Zeitungsabonnenten Grenzen gesetzt. Zwar kann festgestellt werden, dass Zeitungsabonnenten durchaus bereit sind höhere absolute Preise zu bezahlen, dennoch reagieren sie sensitiv auf plötzliche, starke Preiserhöhungen. Preiserhöhungen sind daher nur in kleinen Schritten durchführbar (vgl. Bauer/Schneider 2007: 40ff.). Der zweite Vorteil, der sich durch die Erhöhung der Preise bei den Printprodukten ergeben kann, ist die Schaffung eines Preis-Spielraums für digitale Paid-Content-Angebote, in dem

attraktive, das heisst im Vergleich zum Print günstige und dennoch kostendeckende Preise möglich sind.

Ein weiterer Aspekt, welcher im Rahmen der Preisstrategie berücksichtigt werden muss, ist die *Bündelung von Produkten*. Im Zuge der konvergenzinduzierten oder horizontalen Diversifikation verfügen immer mehr Medienunternehmen über mehrere Medienprodukte, die sich in kombinierten Abonnements bündeln lassen. Der Nutzer bezahlt hierbei ein Entgelt für Produktkombinationen oder ein komplettes Produktbündel. Die Möglichkeiten, solche Produktbündel zusammen zu stellen, sind vielfältig. So können beispielsweise die gedruckte Zeitung mit dem Digitalangebot oder mehrere Digitalangebote gemeinsam in einem Produktbündel vermarktet werden. Auch andere Bündel, wie zum Beispiel die gedruckte Sonntagsausgabe einer Zeitung in Kombination mit dem Digitalangebot, sind denkbar. Die Vorteile einer solchen Bündelung, im Zusammenspiel mit einer attraktiven Preisstrategie, sind zahlreich. So kann unter anderem der Auflagenrückgang von Printprodukten allenfalls verlangsamt oder gar gestoppt werden, sofern das Digitalangebot nur im Bündel mit dem Printprodukt erhältlich ist. Auch können die Reichweiten mehrerer Produkte mit einer solchen Bündelung parallel erhöht und so allenfalls die Einkünfte aus der Werbung überproportional vergrössert werden. Des Weiteren kann auch den bestehenden und neuen Kunden ein Mehrwert geboten werden, sofern sich der Preis des Bündels nicht wesentlich von Preisen der Einzelprodukte abhebt. Daraus kann schliesslich auch eine erhöhte Kundenbindung resultieren (vgl. Kansky 2015: 97ff.).

3 Forschungsstand

Im Kapitel 3 und seinen Subkapiteln werden die zentralen, empirischen Studien vorgestellt, welche dazu beitragen, die in dieser Arbeit untersuchten Fragestellungen bzw. Themenkomplexe näher zu beleuchten.

Es handelt sich hierbei teilweise um Untersuchungen, die den Medienwandel, dessen Auswirkungen, und die Anpassungsleistungen der Medienunternehmen in einem internationalen Kontext oder in einem ausländischen Medienmarkt untersuchen. Soweit vorhanden, werden jedoch prioritär Studien aufgeführt, die explizit den schweizerischen Kontext analysieren. Je nach Themengebiet handelt es sich um Untersuchungen mit

unterschiedlichen methodischen Ansätzen. Aufgrund der unternehmensstrategischen Perspektive dieser Arbeit sind insbesondere solche Studien zentral, welche auf Befragungen von (leitenden) Mitarbeitern von Medienunternehmen beruhen. Hinsichtlich der strategischen Produktmodifikation wird auch mehrfach auf inhaltsanalytische Studien verwiesen. Um nachfrageseitige Entwicklungen aufzuzeigen, werden darüber hinaus auf (experimentelle) Mediennutzungsstudien verwiesen. Darüber hinaus werden auch Medienmarktdaten des Bundesamts für Statistik (BFS) und des Bundesamtes für Kommunikation (BAKOM) sowie verschiedener Marktforschungsunternehmen präsentiert, um die Marktentwicklungen in der Schweiz darzustellen.

Die Erkenntnisse, der hier aufgeführten Studien dienen als Grundlage für die Formulierung von Hypothesen in Kapitel 4 und seinen Subkapiteln.

3.1 Wandel des Unternehmensumfeldes

In diesem Subkapitel werden die zentralen Phänomene des Wandels des Unternehmensumfeldes in der Schweiz anhand von Medienmarktdaten aufgezeigt. In den folgenden Abschnitten zeigt sich zusammengefasst, dass sich in der Schweiz das Unternehmensumfeld sowohl auf der Ebene der Nachfrage als auch auf der Ebene des Angebots stark verändert hat. In der Folge werden die Schweizer Medienunternehmen mit veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen konfrontiert.

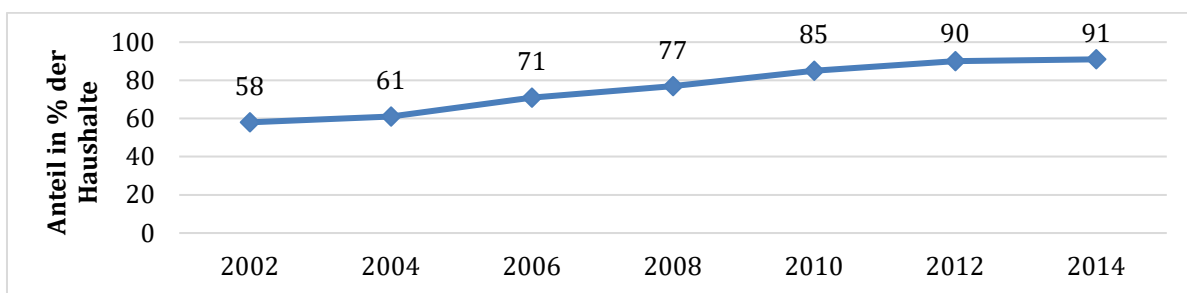
3.1.1 Fortschritt der Digitalisierung

Der Fortschritt der Digitalisierung in der Schweiz ist, wie bereits in Abschnitt 2.1.2 angesprochen, ein grundlegender Treiber sowie ein zentrales Phänomen der aktuellen Veränderungen des Unternehmensumfelds. Dieser Fortschritt lässt sich in der Schweiz eindrucksvoll anhand der Entwicklung der Verbreitung des Zugangs zur Hochgeschwindigkeitsinternet-Infrastruktur aufzeigen.

So hat sich die Zahl der Abonnenten von Breitbandinternetanschlüssen zwischen 1999 und 2007 stark erhöht. Während im Jahr 2001 erst 2,2 pro 100 Einwohner (157'264 Breitbandanschlüsse) über ein solches Abonnement verfügten, nahm deren Anteil bis ins Jahr 2013 auf 42.2 pro 100 Einwohner (3'434'535 Anschlüsse) zu. Die Verbreitung von schnellen Internetzugängen ist von essentieller Bedeutung um zahlreiche der neuen Medienangebote, wie beispielsweise das Streaming von audiovisuellen Inhalten bewerkstelligen zu können. In den letzten Jahren hat sich das starke Wachstum jedoch abgeschwächt (vgl. BFS 2015a).

Der Zugang zum Internet ist mittlerweile für den Grossteil der Schweizer Bevölkerung sichergestellt. Dies zeigt sich auch in Abbildung 5, welche die Entwicklung des Anteils der Haushalte mit einem Internetanschluss zwischen den Jahren 2002 und 2014 darstellt:

Abbildung 5 Entwicklung des Internetzugangs der Schweizer Haushalte⁴



(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: BFS 2015a)

Aus Abbildung 5 wird ersichtlich, dass sich der Anteil der Haushalte, welche über einen Internetzugang verfügen, von 58 Prozent im Jahr 2002 auf 91 Prozent im Jahr 2014 erhöht hat. Mit einer Haushaltsabdeckung von über 90 Prozent ist hinsichtlich des leitungsgebundenen Internets für den überwiegenden Teil der Schweizer Bevölkerung eine zentrale technische Voraussetzung erfüllt, um digitale Medienangebote zuhause nutzen zu können.

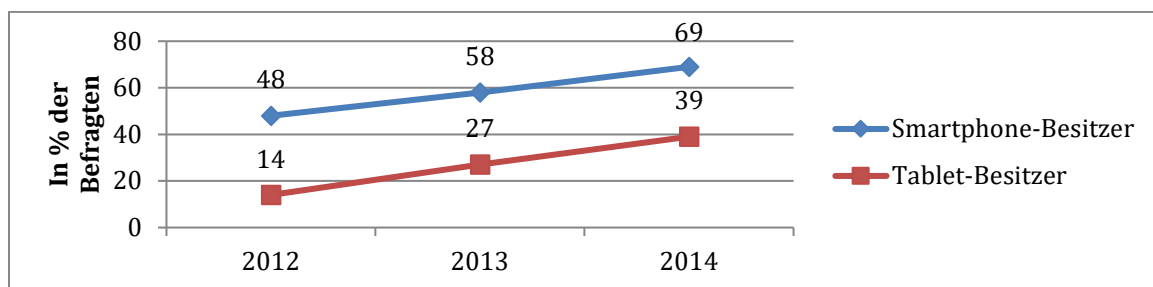
Ein weiterer Aspekt der Digitalisierung ist die zunehmende Verbreitung von mobilen Telekommunikations- und Informationstechnologien, welche die Nutzung von Medieninhalten unterwegs ermöglichen. So zeigen sich auch in Bezug auf die Verbreitung des Zugangs zum Internet auf Mobiltelefonen starke Wachstumsraten. Die Anzahl Mobilfunkverträge, welche den Zugang zum Breitband-Internet ermöglichen, hat sich von

⁴ Die Angaben beziehen sich auf Haushalte mit mindestens einer Person im Alter von 16 bis 74 Jahre; Bei den Internetzugängen muss es sich nicht explizit um einen Breitbandanschluss handeln.

1,8 Millionen Verträgen im Jahr 2008 auf 4,4 Millionen Verträge im Jahr 2012 beinahe verdoppelt (vgl. BAKOM 2012: 41).

Die Fortsetzung dieses Trends wird auch in der zunehmenden Verbreitung von Mobilgeräten, welche den Zugang zum Internet erlauben, ersichtlich. Abbildung 6 zeigt die Anteile der Besitzer von Smartphones und Tablet-Computern in der Schweizer Bevölkerung:

Abbildung 6 Entwicklung der Verbreitung von Smartphones und Tablets, 2012-2014⁵



(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: Beyeler 2014)

Abbildung 6 zeigt, dass sich der Anteil der Smartphone-Besitzer in der Schweizer Bevölkerung in nur zwei Jahren von 48 auf 69 Prozent erhöht hat. Der Markt für Smartphones scheint in der Schweiz mittlerweile Sättigungstendenzen aufzuweisen. Im Bereich der Tablet-Computer zeigt sich ein noch stärkeres Wachstum und grosses zukünftiges Wachstumspotenzial. Innert zwei Jahren hat sich der Anteil der Tablet-Besitzer auf 39 Prozent der Bevölkerung mehr als verdoppelt (vgl. Beyeler 2014).

Zusammenfassend kann angemerkt werden, dass in der letzten Dekade der überwiegende Teil der Schweizer Bevölkerung Zugang zu der digitalen Informationsinfrastruktur erlangt hat. Dies gilt sowohl für den Zugang zu leitungsgebundenen Internetanschlüssen wie auch für den Zugang über mobile Endgeräte, welche den Zugriff auf digitale Inhalte auch unterwegs ermöglichen.

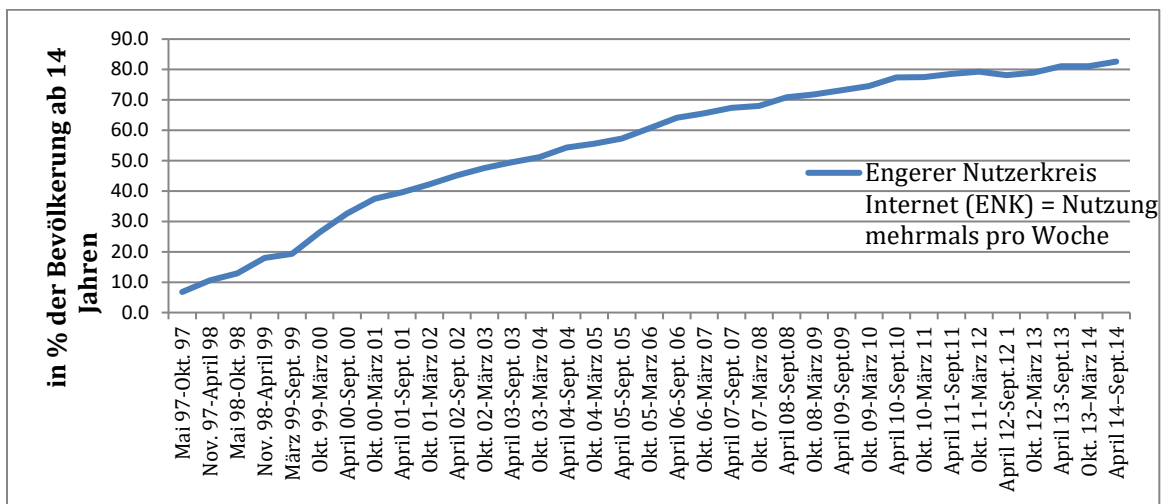
⁵ Die der Abbildung zugrundeliegenden Daten entstammen einer repräsentativen Telefon-Umfrage, welche vom Marktforschungsinstitut *Link* im Januar 2014 mit 1213 Personen im Auftrag von *comparis.ch* durchgeführt wurde (vgl. Beyeler 2014).

3.1.2 Wandel der Nachfragestruktur: veränderte Mediennutzung

Nachdem im letzten Abschnitt gezeigt werden konnte, dass der überwiegende Teil der Schweizer Bevölkerung über die technischen Voraussetzungen verfügt, um digitale Medienangebote zu nutzen, wird nun der Frage nachgegangen, wie sich die Mediennutzung und somit auch die Nachfrage nach Medienangeboten verändert hat.

Die Veränderung der Mediennutzung in der Schweiz während der letzten Jahre wird besonders in der zunehmenden Nutzung des Internets deutlich. Abbildung 7 zeigt, wie sich die Internetnutzung in der Schweiz in den Jahren 1997 bis 2014 verändert hat:

Abbildung 7 Entwicklung der Internetnutzung in der Schweiz, 1997-2014



(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: BFS 2015b; beruhend auf Net-Metrix)

In Abbildung 7 wird ersichtlich, dass die regelmässige Nutzung des Internets sich innerhalb der letzten 15 Jahre beim überwiegenden Teil der Schweizer Bevölkerung etabliert hat. Im Jahr 1997 nutzen noch weniger als 7 Prozent der Schweizer Bevölkerung das Internet mehrmals pro Woche. Im Jahr 2014 beträgt dieser Anteil bereits über 80 Prozent.⁶ Man kann sagen, dass sich das Internet in relativ kurzer Zeit von einem Nischenangebot zu einem Massenmedium entwickelt hat, welches aus dem Alltag der meisten Menschen nicht mehr wegzudenken ist. Dies gilt insbesondere für die jungen Einwohner der Schweiz. Im Jahr 2014 gehörten 98 Prozent der Altersklasse zwischen 14

⁶ Ab dem Jahr 2012 wurde die Erhebungsmethode verändert. Die Daten ab diesem Jahr sind daher nur unter Vorbehalt mit den früheren vergleichbar; Grundlage für die Berechnung des Anteils an der Schweizer Bevölkerung bildet die Wohnbevölkerung der Schweiz ab dem 14. Altersjahr.

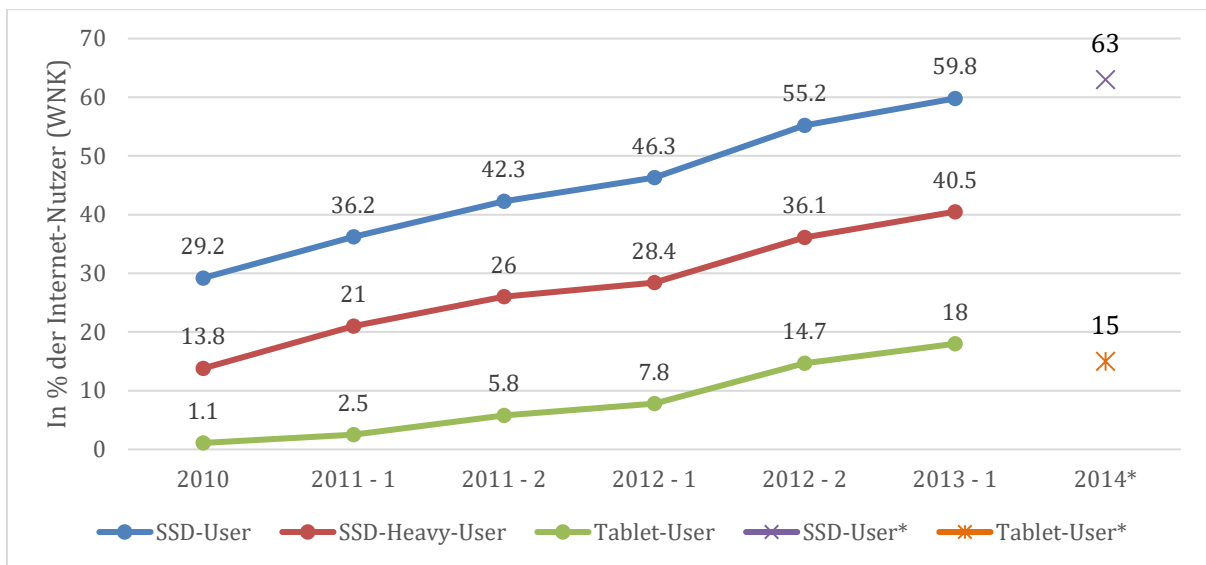
und 19 Jahren dem „engeren Nutzerkreis“ (ENK)⁷ an. Mit steigender Altersklasse nimmt dieser Anteil ab. So gehören 97 Prozent der Altersklasse der unter 30-Jährigen dem ENK an. Bei den Personen ab dem 60. Lebensjahr sind es noch 54 Prozent und bei jenen ab 70 Jahren gerade noch 41 Prozent, welche das Internet mehrmals die Woche nutzen. Nichtsdestotrotz sind auch bei den gehobenen Altersklassen im Zeitverlauf Zuwachsraten beim ENK ersichtlich. Auch in Bezug auf andere soziodemografische Merkmale, wie der Bildung oder dem Einkommen, lassen sich ähnliche Entwicklungen feststellen. So ist der Anteil an Personen, welche dem ENK angehören, bei jenen höher, welche über einen höheren Bildungsabschluss oder ein höheres Einkommen verfügen (vgl. BFS 2015b).

Bezüglich der Entwicklung der Nutzung des Internets auf mobilen Endgeräten zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der allgemeinen Internetnutzung. Abbildung 8 zeigt, wie sich der Anteil der Internetnutzer, die das Internet auf Small Screen Devices (SSD) oder Tablet-Computern nutzen, zwischen den Jahren 2010 und 2013 verändert hat⁸:

⁷ Der „Engerer Nutzerkreis“ (ENK) bezeichnet jene Personen, welche das Internet mehrmals pro Woche nutzen.

⁸ Small Screen Devices (SSD) sind internetfähige Mobilgeräte, wie Mobiltelefone/Smartphones, MP3-Player/iPod/PDA, Personal Organizer. Grundlage der Anteilsberechnungen bilden die Nutzer des „weitesten Nutzerkreis“ (WKN), welche das Internet innerhalb der letzten drei Monate genutzt haben. Die Datenreihe „SSD-User“ zeigt den Anteil der Nutzer am WKN, welche das Internet in den letzten drei Monaten auf einem SSD genutzt haben. Die Datenreihe „SSD-Heavy-User“ zeigt den Anteil der Nutzer am WKN, welche das Internet in mehrmals täglich oder fast täglich auf einem SSD nutzen. Die Datenreihe „Tablet-User“ zeigt den Anteil der Nutzer am WKN, in den letzten drei Monaten auf einem Tablet-Computer oder E-Book-Reader genutzt haben.

Abbildung 8 Mobile Internetnutzung in der Schweiz, Entwicklung 2010-2014⁹



(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: Net-Metrix Mobile-Report 2013; *BSF Omnibus IKT 2014).

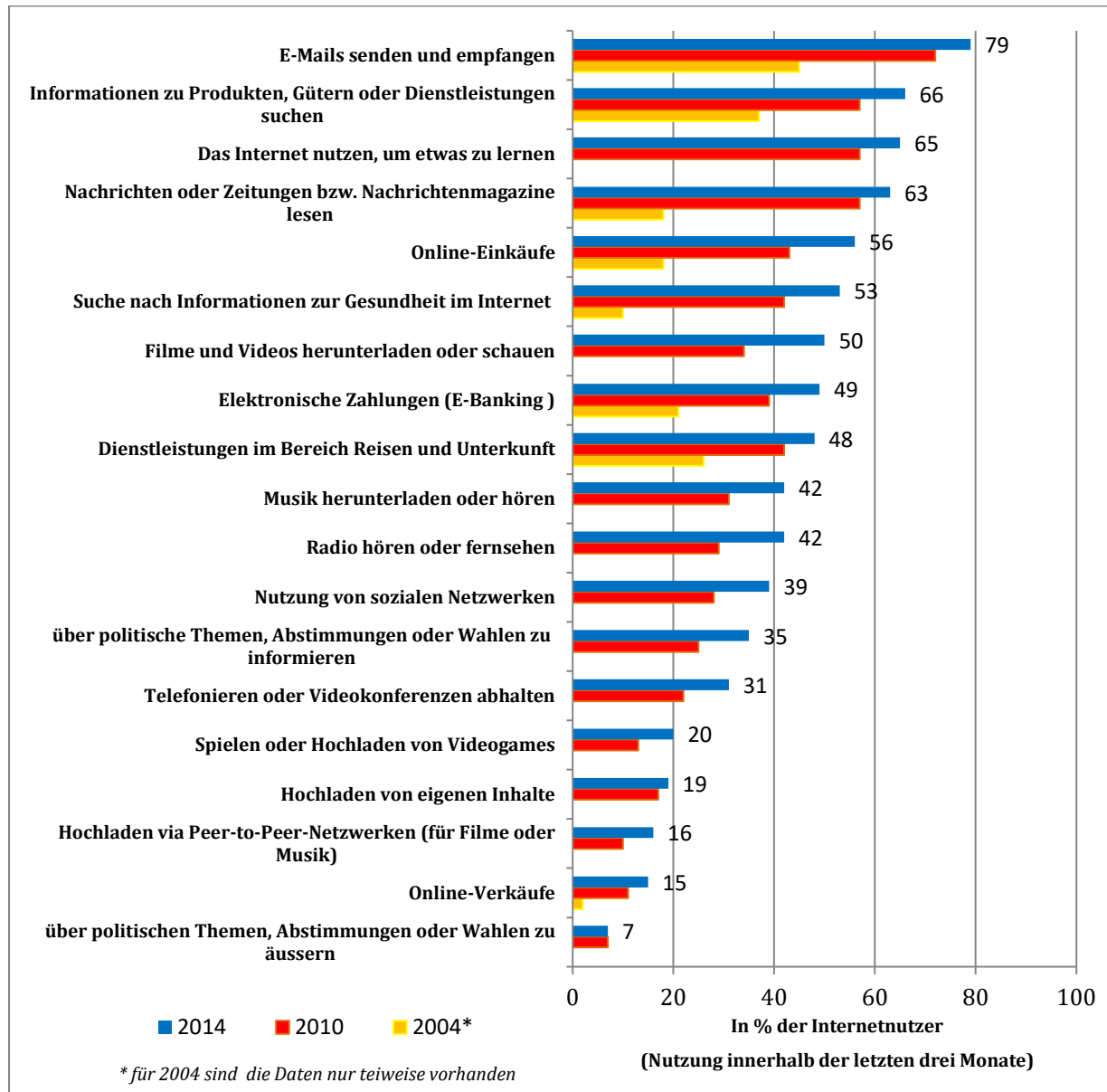
Abbildung 8 zeigt, dass die mobile Internetnutzung in der Schweiz seit dem Jahr 2010 stark zugenommen hat. Die Gruppe der SSD-User umfasst im Jahr 2013 rund 3.2 Mio. Personen. Dies entspricht annähernd 60 Prozent der Schweizer Internetnutzer. Seit der ersten Erhebung im Jahr 2010 hat sich dieser Anteil mehr als verdoppelt. Eine noch deutlichere Zunahme zeigt sich bei der Gruppe der SSD-Heavy-User, welche auf das Internet mit SSD täglich oder fast täglich zugreifen. Seit der Erhebung im Jahr 2010 hat sich dieser Anteil verdreifacht und umfasste im Jahr 2013 mit rund 2.2 Mio. Nutzer über 40 Prozent der Schweizer Internetnutzer. Bei den Tablet-Usern zeigt sich schliesslich die grösste Zunahme. Seit dem Jahr 2010 hat sich deren Anteil um den Faktor 17 erhöht und beträgt 2013 mit 965 Tsd. Nutzer bereits 18 Prozent der Schweizer Internetnutzer. Im Total nutzen im Jahr 2014 66 Prozent der Internetnutzer auch das mobile Internet. Dieser Anteil entsprach 2014 rund 4 Millionen Personen (vgl. BFS 2015f; Net-Metrix 2013: 1ff.).

Es lässt sich also festhalten, dass sich sowohl die standortgebundene wie auch die mobile Nutzung des Internets durch die Schweizer Bevölkerung in den letzten 15 Jahren stark erhöht hat. Entscheidend hinsichtlich der Veränderung der Nachfrage nach Medienangeboten ist jedoch, für welche Zwecke das Internet genutzt wird. Die folgende

⁹ Die Daten bis und mit Jahr 2013 stammen aus dem Mobile-Report 2013 von Net-Metrix. Für das Jahr 2014 wurden die Daten des Omnibus IKT 2014 des BSF verwendet. Die Daten sind nicht direkt miteinander vergleichbar.

Abbildung 9 zeigt, für welche privaten Zwecke die Schweizer Internetnutzer das Internet in den Jahren 2004, 2010 und 2014 genutzt haben:

Abbildung 9 Online-Aktivitäten der letzten drei Monate, 2004, 2010, 2014



(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: BFS (Omnibus IKT 2014))

Aus Abbildung 9 wird ersichtlich, dass eine Vielzahl der Online-Aktivitäten der Nutzer in die klassischen Leistungsbereiche von Medienunternehmen fällt. So gaben im Jahr 2014 annähernd 63 Prozent der befragten Internetnutzer an, dass sie Nachrichten, Zeitungen, Magazine, usw. im Internet lesen. 42 Prozent nutzen im Jahr 2014 das Internet um Radio- oder Fernsehprogramme zu rezipieren. Auch andere Leistungen, für welche die Internetnutzer im 2014 das Internet genutzt haben, wie beispielsweise die Bereitstellung von Informationen zu politischen Themen, Abstimmungen und Wahlen (35 Prozent), von

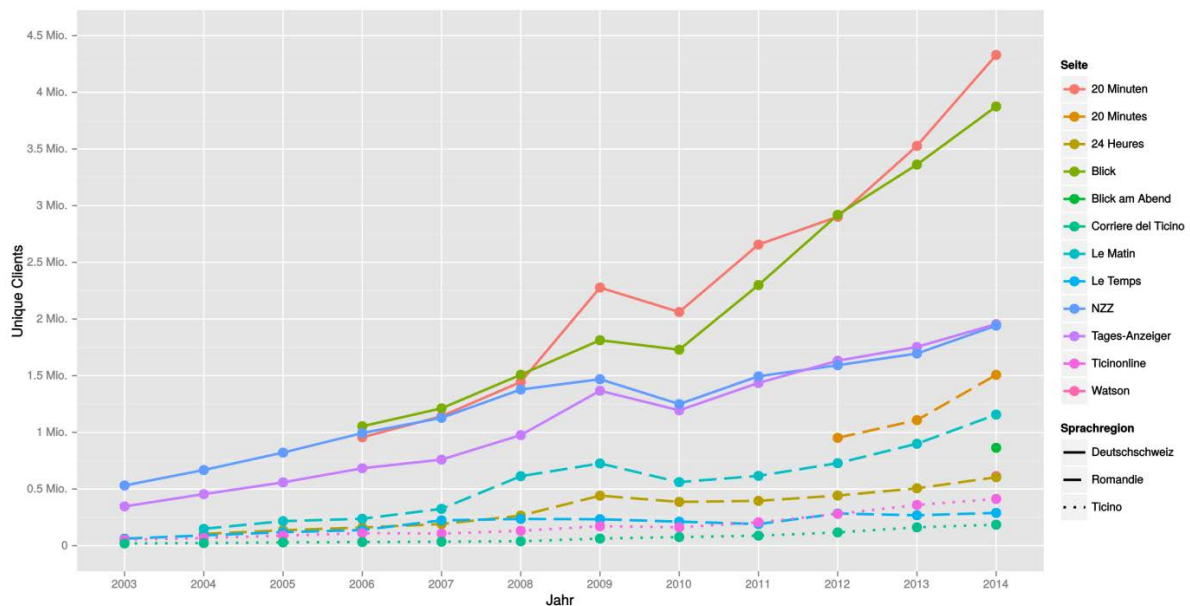
Informationen zu Produkten, Gütern und Dienstleistungen (66 Prozent) oder allgemein die Wissensvermittlung („um etwas zu lernen“) (65 Prozent), fallen potenziell in die klassischen Leistungsbereiche von Medienunternehmen. Die Abbildung zeigt, dass Digitalangebote als Medium zur Inanspruchnahme dieser klassischen Leistungen von Medienunternehmen in den letzten zehn Jahren massiv an Bedeutung gewonnen haben. So hat sich beispielsweise die Nutzung von Nachrichten, Zeitungen, Magazine, usw. im Internet seit dem Jahr 2004 sprunghaft um 45 Prozentpunkte erhöht.

Aus der Abbildung 9 wird auch ersichtlich, dass eine erhebliche und steigende Nachfrage nach Leistungen im Unterhaltungsbereich vorhanden ist, welche nicht originär durch die Angebote der Schweizer Medienunternehmen abgedeckt werden. So nutzen 50 Prozent der Nutzer das Internet, um Filme und Videos herunterzuladen, sowie weitere 42 Prozent, um Musik herunterzuladen. Auch die Nutzung der sozialen Netzwerke hat seit dem Jahr 2010 um 11 Prozentpunkte auf 39 Prozent zugenommen. Auch wenn diese neuartigen Medienangebote, welche die oben genannten Leistungsbereiche abdecken, nicht eine direkte Konkurrenz zu den klassischen Produkten der Schweizer Medienunternehmen im engeren Sinne darstellen, konkurrieren diese Produkte dennoch um die Aufmerksamkeit der Mediennutzer und somit auch um Werbegelder.

Die grossen Veränderungen der Nutzungsgewohnheiten können auch auf der Ebene einzelner Medienangebote beobachtet werden. Abbildung 10 zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen monatlichen Zugriffe von Unique Clients¹⁰ auf ausgewählte journalistische Onlineangebote der Schweizer Medienunternehmen zwischen den Jahren 2003 und 2014:

¹⁰ Bei „Unique Clients“ handelt es sich um einzelne Webbrowser oder Mobile-Applikationen, welche auf eine Internetseite zugreifen und nicht um einzelne Nutzer. Ein Nutzer kann über mehrere Unique Clients verfügen oder mehrere Nutzer können sich einen Unique Client teilen.

Abbildung 10 Entwicklung der Nutzung von journalistischen Onlineangeboten, 2003 - 2014

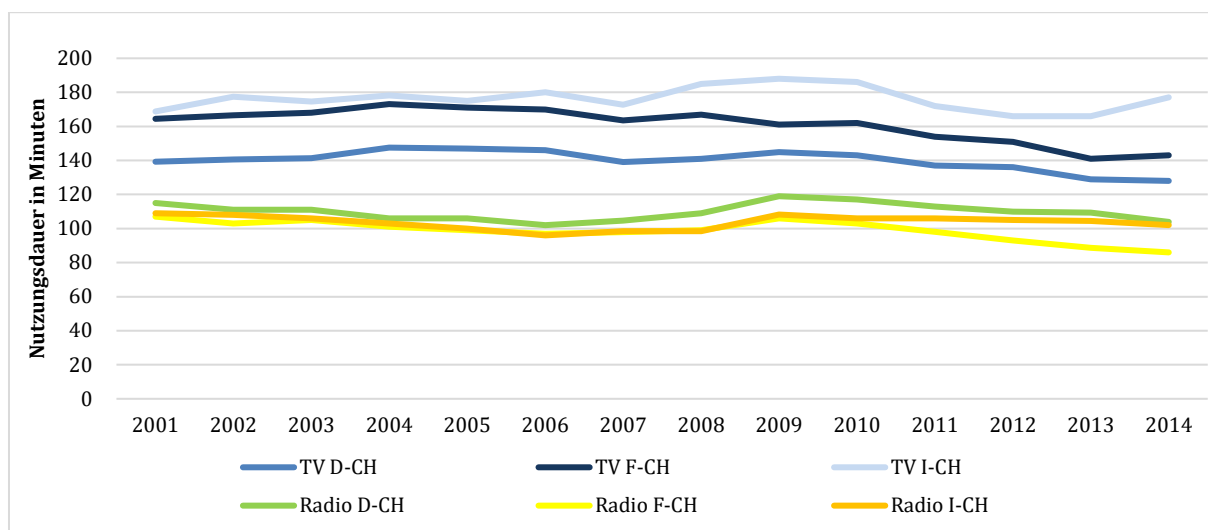


(Quelle: Kovic/Sele 2014; Datenquelle: Net-Metrix)

In Abbildung 10 wird deutlich, dass sich die Anzahl der Unique Clients, welche auf die journalistischen Onlineangebote der Schweizer Medienunternehmen zugreifen, in der letzten Dekade durchgehend stark erhöht hat. Insbesondere die sprachregionalen Onlineableger von *20 Minuten* profitieren stark vom der zunehmenden Nutzung von digitalen Content-Plattformen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die starken Steigerungen in einem nicht unerheblichen Masse auf die parallele Nutzung mehrerer Clients durch die gleichen Nutzer zurückzuführen sind. Viele Nutzer nutzen, wie bereits angesprochen wurde, neben dem Browser auf ihrem Desktop-Computer auch die Browser auf den Mobilgeräte oder an ihrem Arbeitsplatz, um auf diese journalistischen Onlineangebote zuzugreifen.

In der Folge stellt sich die Frage, ob sich die verstärkte Nutzung von journalistischen Onlineangeboten in einer verringerten Nutzung der klassischen Medienangebote, Radio, Fernsehen und Printprodukten niederschlägt. Betrachtet man die Entwicklung der täglichen Nutzungsdauer von Radio und Fernsehen in den einzelnen Sprachregionen zwischen den Jahren 2001 und 2013, wie sie Abbildung 11 darstellt wird, zeigt sich ein relativ stabiles Bild:

Abbildung 11 Radio- und TV-Nutzungsdauer nach Sprachregionen, 2001 -2013



(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: BFS/Mediapulse AG)

Aus Abbildung 11 wird ersichtlich, dass sich die durchschnittliche Fernsehnutzungsdauer in den drei Sprachregionen stark unterscheidet. In der französischsprachigen und insbesondere in der italienischsprachigen Schweiz wird täglich länger ferngesehen als in der deutschsprachigen Schweiz. Nichtsdestotrotz zeichnen sich in jüngerer Zeit in allen drei Landesteilen gewisse rückläufige Tendenzen ab. Von einem anhaltenden Trend kann man allerdings nicht sprechen, da sich die Nutzungsdauer gerade im Jahr 2014 in der italienisch- und französischsprachigen Schweiz wieder erhöht hat. Ausserdem muss darauf hingewiesen werden, dass sich die durchschnittlichen Nutzungsdauern bereits Mitte der 1990er Jahre in den Sprachregionen auf einem ähnlich tiefen Niveau befanden. Man muss daher in einer längeren Betrachtungsperiode von einer relativ stabilen Nutzungsdauer beim Fernsehen sprechen (vgl. BFS 2015c). Es muss aber auch darauf hingewiesen werden, dass im Jahr 2013 eine neue Messmethode eingeführt wurde, welche auch die zeitversetzte Rezeption von Fernsehprogrammen im Internet berücksichtigt.

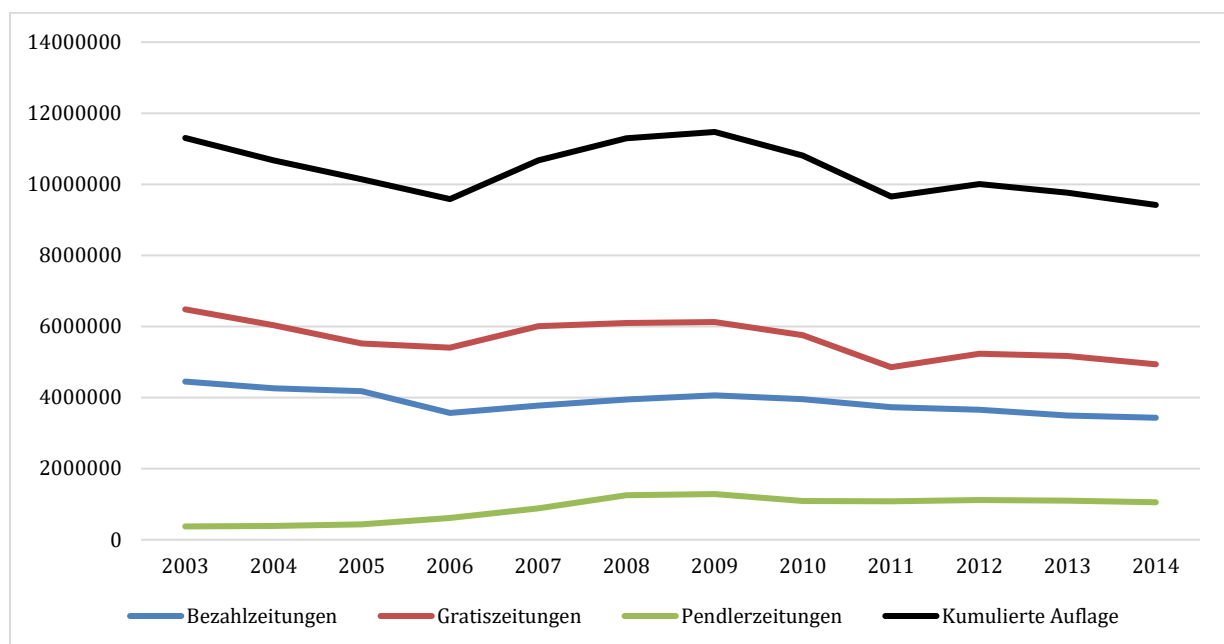
Abbildung 11 zeigt auch, dass sich die drei Sprachregionen bezüglich der durchschnittlichen täglichen Radionutzungsdauer weit weniger unterscheiden als bezüglich der Fernsehnutzung. Auch bei der Radionutzungsdauer herrschen relativ stabile Verhältnisse (vgl. BFS 2015d).¹¹ Ein eindeutiger Trend, welcher sich auf die

¹¹ Die Messmethode für die Erhebung der Radionutzungsdauer wurde im Jahr 2009 verändert. Im Jahr 2013 wurde darüber hinaus eine Erweiterung der Messung durchgeführt, welche auch die zeitversetzte Rezeption von Radioprogrammen im Internet berücksichtigt.

Digitalisierung der Medienangebots zurückführen lässt, ist bezüglich Nutzungsdauer von Rundfunkangeboten nicht erkennbar. Allerdings ist auch hier auf die Erweiterung der Messung im Jahr 2013 hinzuweisen, welche die Rezeption von Radioprogrammen im Internet berücksichtigt.

Es stellt sich die Frage, ob dies bei der Presse anders ist. Betrachtet man die durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer bei Presseprodukten, so zeigt sich, dass diese relativ stabil bei 30 Minuten am Tag liegt (vgl. BFS 2015e). Ein anderes Bild zeigt sich, wenn man die Entwicklung der kumulierten Auflagen der Schweizer Presseprodukte als Indikator für die Veränderung der Nutzung von Printprodukten verwendet. Abbildung 12 zeigt, wie sich die Auflagen einzelner Zeitungstypen¹² sowie die kumulierte Auflage dieser Typen zwischen den Jahren 2003 und 2014 verändert haben:

Abbildung 12 Auflagenentwicklung der Schweizer Zeitungen, 2003 -2014



(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: Wemf)

¹² Abbildung 9 werden neben der kumulierten Auflage (die Summe der Auflagen sämtliche Schweizer Zeitungstitel) auch die summierten Auflagen von drei verschiedene Typen von Zeitungen, den Bezahlzeitungen, den Pendlerzeitungen und den Gratiszeitungen, dargestellt. Bei „Bezahlzeitungen“ handelt es sich um Zeitungen, welche per Abonnement oder am Kiosk verkauft werden. Das können auch sogenannte „Amtsanzeiger“ sein, da nur ein Teil der amtlichen Anzeiger kostenlos an die Haushalte verschickt wird. Ein anderer Teil der Amtsanzeiger sind kostenlos abgegebene Zeitungen. Die Einteilung in der Abbildung in eine der genannten Kategorien erfolgt aufgrund, ob eine Zeitung mehrheitlich verkauft wird oder nicht. Wird über 50% der Auflage verkauft, wird sie als Bezahlzeitung kategorisiert. „Pendlerzeitungen“ sind ebenfalls kostenlos abgegebene Zeitungen. Ihre Auflage wird aber hier getrennt ausgewiesen. „Pendlerzeitungen“ sind Gratiszeitungen, welche nicht die Funktion von Amtsanzeigern haben und typischerweise an strategischen Punkten, für die Pendlerströme gut erreichbar, aufliegen (vgl. Kovic/Sele 2014).

Aus Abbildung 12 wird ersichtlich, dass die kumulierte Auflage der Schweizer Zeitungen in den letzten zehn Jahren erheblich zurückgegangen ist. Die kumulierte Auflage betrug im Jahr 2003 noch 11.3 Mio. Exemplare. Im Jahr 2014 waren es hingegen nur noch annähernd 9.4 Mio. Exemplare. Das entspricht einem Rückgang von circa 17 Prozent. Betrachtet man den Verlauf der kumulierten Auflage, könnte man annehmen, dass es sich bei dem Rückgang allenfalls um ein konjunkturelles Phänomen handelt. Die kumulierte Auflage geht zwischen 2003 und 2006 auf 9.59 Mio. Exemplare, den zweitniedrigsten Wert in der gesamten Datenreihe, stark zurück. Anschliessend erholt sich die Auflage bis ins Jahr 2009 wieder und erreicht mit 11.5 Mio. Exemplaren den höchsten Wert der Datenreihe. In den darauffolgenden zwei Jahren sackt die kumulierte Auflage wieder rapide ab und verharrt zwischen 2011 und 2014 relativ stabil auf tiefem Niveau. Es stellt sich die Frage, wie diese starken Schwankungen zustande kommen. Die Antwort auf diese Frage wird vor allem in der Datenreihe der Gratiszeitungen ersichtlich. Die Entwicklung bei den Auflagen der Gratiszeitungen weist einen beinahe deckungsgleichen Verlauf, wie die Entwicklung bei der kumulierten Auflage auf. Die Erholung zwischen 2006 und 2013 ist demnach in erster Linie auf eine Erhöhung der Auflagen bei den Gratiszeitungen zurückzuführen. Analysiert man die Entwicklung auf der Titelebene, so wird ersichtlich, dass die Erhöhung der kumulierten Auflage zu einem grossen Teil auf der gratis abgegebenen Grossauflage des *Tagesanzeigers* beruht, welche im Frühling 2007 eingeführt und im Jahr 2010 eingestellt wurde. Darüber hinaus wird die kumulierte Auflage durch den Erfolg der ebenfalls gratis abgegebenen Pendlerzeitungen gestützt. Der Zeitungstyp der Pendlerzeitungen ist der einzige, welcher über den Zeitverlauf einen klaren Wachstumstrend aufweist. Die Auflagen der Pendlerzeitungen haben sich zwischen 2003 und 2008 mehr als verdreifacht. Nach 2008 stagniert jedoch auch das Wachstum der Auflagen der Pendlerzeitungen bei rund einer Million Exemplaren. Bezüglich der Bezahlzeitungen zeigt Abbildung 9, dass dieser Zeitungstyp mit einem Rückgang der Auflagen um annähernd 23 Prozent am stärksten betroffen ist.

Zusammenfassend kann bezüglich der Entwicklung der Mediennutzung in der Schweiz festgehalten werden, dass sich sowohl die standortgebundene wie auch mobile Internetnutzung im den letzten zehn Jahren stark erhöht hat. Die Nachfrage nach Onlineprodukten umfasst dabei auch viele Leistungsbereiche, welche nicht originär von den Schweizer Medienunternehmen bereitgestellt werden. Bei der Nutzung der Rundfunkangebote von Radio und Fernsehen hat sich in den letzten zehn Jahren relativ

wenig verändert. Diese werden immer noch stark nachgefragt. Die Verlierer hinsichtlich des Wandels auf der Nachfrageseite sind primär die Zeitungsprodukte. Die kumulierte Auflage der Schweizer Zeitungen ist in den letzten zehn Jahren gesamthaft erheblich gesunken. Auch die verstärkte Gratisabgabe von Zeitungen, sei es in Form von Pendlerzeitungen oder Grossauflagen, konnten diesen Rückgang nicht langfristig stoppen. Am stärksten und stetigsten ist der Rückgang der Auflagen bei den Bezahlzeitungen.

3.1.3 Wandel der Angebotsstruktur: Internationalisierung und Ausweitung des Angebots und des Wettbewerbs

Allgemein kann gesagt werden, dass der Wandel des Unternehmensumfelds auf der Ebene des Angebots in der Schweiz vornehmlich von einer Ausweitung des Online-Angebots und einem verstärkten Wettbewerb mit neuen internationalen Anbietern geprägt ist. Grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass es nicht möglich ist, dass in der Schweiz verfügbare Digitalangebot in seiner Gesamtheit zu erfassen, da das Internet potenziell Zugang zum gesamten weltweit verfügbaren Medienangebot ermöglicht. Ausserdem besteht auch kein vollständiges Verzeichnis, welches ein systematisches Bild des in der Schweiz genutzten digitalen Medienangebots ermöglichen würde. Insbesondere ist es schwierig, das Angebot an digitalen Nischenprodukten des sogenannten Long-Tails, mit geringen Nutzerzahlen, oder auch die vielfältigen nicht- oder semiprofessionellen Angebote zu erfassen. In diesem Abschnitt kann daher nicht die Internationalisierung der Angebotsstruktur in der Schweiz in allen Details quantitativ dargestellt werden. Vielmehr sollen die zentralen Phänomene aufgezeigt werden.

Wie bereits angesprochen wurde, nutzen die Schweizer Rezipienten im Onlinebereich nicht nur die Angebote, welche von Schweizer Medienunternehmen bereitgestellt werden. Die folgende Abbildung 13 zeigt die zwanzig Internetseiten, welche in der Schweiz am meisten genutzt werden:

Abbildung 13 Die 20 meistgenutzten Internetseiten in der Schweiz, März 2015¹³

Rang	Domain	Rang	Domain
1	Google.ch	11	20min.ch
2	Facebook.com	12	Amazon.de
3	Google.com	13	Bluewin.ch
4	Youtube.com	14	Twitter.com
5	Wikipedia.org	15	Linkedin.com
6	Yahoo.com	16	Search.ch
7	Amazon.com	17	Xhamster.com
8	Ricardo.ch	18	Srf.ch
9	Blick.ch	19	Googleadservices.com
10	Live.com	20	Google.de

(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: Alexa.com (20.4.2015))

Abbildung 13 zeigt, dass unter den zwanzig Internetseiten, welche in der Schweiz am meisten genutzt werden, sich nur drei originär publizistische Angebote von Schweizer Medienunternehmen befinden¹⁴. Dabei handelt es sich um die Angebote *blick.ch* auf dem neunten Rang, *20min.ch* auf dem elften Rang und *srf.ch* auf dem achtzehnten Rang. Die anderen Internetseiten sind primär die Angebote der weltweit agierenden Internet- bzw. Medienkonzerne, welche ihr Produktspektrum zunehmend in verschiedene Branchen ausgeweitet haben und sich zu sogenannten „TIME-Unternehmen“ („TIME“: Telecommunication, Information technology, Media, Entertainment) gewandelt haben. Auch wenn es sich bei den aufgeführten, nicht originär publizistischen Internetangeboten um keine direkten Konkurrenzprodukte auf dem publizistischen Markt handelt, stellen sie doch eine Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Mediennutzer und somit eine Konkurrenz auf den Werbe- oder auch Rubrikenmärkten dar. Es ist auch noch auf das Onlineportal *bluewin.ch* des Schweizer Telekommunikationsunternehmens *Swisscom* hinzuweisen. An diesem Beispiel wird sichtbar, dass sich der Trend zu branchenübergreifenden TIME-Unternehmen auch in der Schweiz vollzieht, denn die *Swisscom* bietet ihren Kunden mit dem Portal *bluewin.ch* ebenfalls ein gewisses Content-

¹³ Die Daten stammen von Alexa.com. Die Rangierung beruht auf einer Kombination der durchschnittlichen täglichen Unique Visitors und der durchschnittlichen täglichen Pageviews im Monat März 2015 (vgl. Alexa 2015).

¹⁴ Die Internetangebote von Schweizer Unternehmen sind farblich unterlegt.

Angebot an und erweitert somit sein Leistungsspektrum auch auf den publizistischen Bereich.

Auch im Rundfunkbereich sind im Zuge der Digitalisierung ähnliche Entwicklungen erkennbar. Mit dem Aufkommen des digitalen Radios und Fernsehens wurde das erhältliche Angebot an Programmen massiv erweitert und internationalisiert. Der Umfang des Programmangebots des Digitalrundfunks wird nicht mehr durch die Frequenzknappheit eingeschränkt. So umfasst beispielsweise das analoge Rundfunkangebot des Kabelnetzbetreibers *UPC Cablecom* für die Region Zürich rund 20 TV- und 40 Radioprogramme (vgl. Cablecom 2015a). Das digitale Angebot umfasst hingegen zwischen 70 und 180 TV-Programme und über 240 Radioprogramme (vgl. Cablecom 2015b). Auch im TV-Markt werden die Schweizer Netzbetreiber mit Video-On Demand-Angeboten zunehmend zu Content-Providern. Sie versuchen mit diesen Produkten der internationalen Konkurrenz mit auf den Schweizer Markt zugeschnittenen Produkten zuvor zu kommen.

Die angebotsseitige Entwicklung im Printbereich steht im diametralen Gegensatz zu jener bei den digitalen und elektronischen Medien. So ist die Anzahl an Schweizer Kaufzeitungen¹⁵ gemäss der Titelstatistik des Verbands *Schweizer Medien* seit dem Jahr 2000 von 207 Titeln auf 181 Titel im Jahr 2014 stetig gesunken. Dieser Rückgang um 51 Titel entspricht einem Minus von rund 22 Prozent (vgl. BFS 2015g). Unter der Berücksichtigung der Tatsache, dass dieses reduzierte Angebot auch zahlreiche Titel umfasst, bei welchen es sich um Splitausgaben oder Kopfblatt-Systeme mit umfangreichen Mantelinhalten handelt, tritt der Rückgang des Printangebots auf der publizistischen Ebene noch akzentuierter in Erscheinung. So zeigt die Analyse von Kradolfer, Custer und Künzler (vgl. 2011: 157f.), dass die Anzahl von publizistischen Einheiten bei den Kauf-Tageszeitungen seit der Jahrtausendwende um rund 30 Prozent zurückgegangen ist. Dementsprechend ist die inhaltliche Vielfalt des Schweizer Printangebots abnehmend.

¹⁵ Bei Kaufzeitungen handelt es sich um Zeitungen mit universellen Inhalten, welche wöchentlich mindestens 1x unter einem eigenständigen Namen erscheinen (Einzeltitel, Kopfblätter sowie Splitausgaben; nicht enthalten sind Gratiszeitungen, Amtsblätter und Special-Interest-Zeitungen) (vgl. BFS 2015g).

3.1.4 Zusammenfassung: Wandel des Unternehmensumfelds in der Schweiz

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich das Unternehmensumfeld für Medienunternehmen in den letzten fünfzehn Jahren stark gewandelt hat. Angetrieben von der fortschreitenden Digitalisierung, Individualisierung und Globalisierung, haben sich sowohl die Mediennutzung als auch die Struktur des Angebots weitgehend verändert. Auf der Ebene der Mediennutzung ist eine zunehmende Nutzung von verschiedenartigen Onlineangeboten festzustellen. Von einem Nutzungsrückgang sind hingegen primär die Printmedien betroffen. Dies gilt insbesondere für kostenpflichtige Printmedien. Auf der Ebene des Angebots ist es zu einer starken Erweiterung des digitalen Angebots gekommen. Den Rezipienten steht im Internet eine kaum abschätzbare Vielzahl von Medienangeboten zur Verfügung, welche sowohl von Schweizer als auch von ausländischen Anbietern stammen. Es ist jedoch anzumerken, dass es sich bei dieser Angebotserweiterung vorwiegend nicht um einen Ausbau des Angebots an tagesaktueller journalistischer und publizistischer Leistungen handelt. Der Rückgang an publizistischen Einheiten im Printangebot, von dem meist auch die jeweiligen Onlineableger der Schweizer Medienunternehmen betroffen sind, weisen darauf hin, dass es sich bei den Angeboten mit tagesaktuellen und universalen Informationsinhalten eher um eine scheinbare Vielfalt handelt. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass zahlreichen Angebote inhaltlich häufig zu einem erheblichen Teil identisch sind.

3.2 Zentrale Herausforderungen der Medienunternehmen

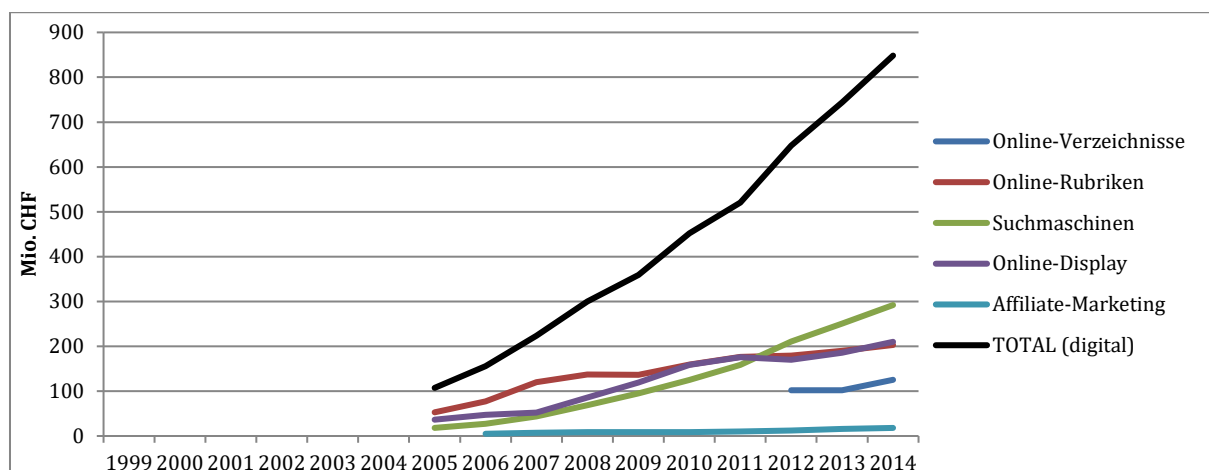
Nachdem im vorangegangenen Subkapitel auf die Veränderungen des Unternehmensumfeldes eingegangen wurde, wird in diesem Subkapitel auf Studien verwiesen, welche Herausforderungen von Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels identifizieren. In einem ersten Schritt soll jedoch die Problematik bei der Entwicklung der Erlösflüsse im Schweizer Medienmarkt anhand von Medienmarktdaten aufgezeigt werden.

Die Entwicklung der Erlösflüsse ist aus Unternehmenssicht wohl eines der zentralsten ökonomischen Merkmale. Für Medienunternehmen sind neben den Einnahmen aus dem Vertrieb der Medienangebote vor allem die Einnahmen aus den Werbemärkten von

zentraler Bedeutung. Die Entwicklung der Auflagen bei den Bezahlzeitungen (Abbildung 9), welche bereits in Abschnitt 3.1.2 aufgezeigt wurde, gibt Hinweise, wie sich die Erlöse aus dem Vertrieb entwickelt haben. So gehen parallel zu den sinkenden Auflagen *ceteris paribus*, das heisst ohne Anpassung der Preise, auch die Erlöse aus dem Vertrieb der Produkte zurück.

Auch bezüglich der zweiten Erlösquelle der Medienunternehmen, den Werbemärkten, ist es zu weitreichenden Veränderungen gekommen. Die folgende Abbildung 14 zeigt, wie sich die Werbeumsätze im Onlinebereich zwischen den Jahren 2005 und 2014 entwickelt haben:¹⁶

Abbildung 14 Online-Werbeumsätze in der Schweiz, 2005 -2014



(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: Media Focus 2008; 2015)

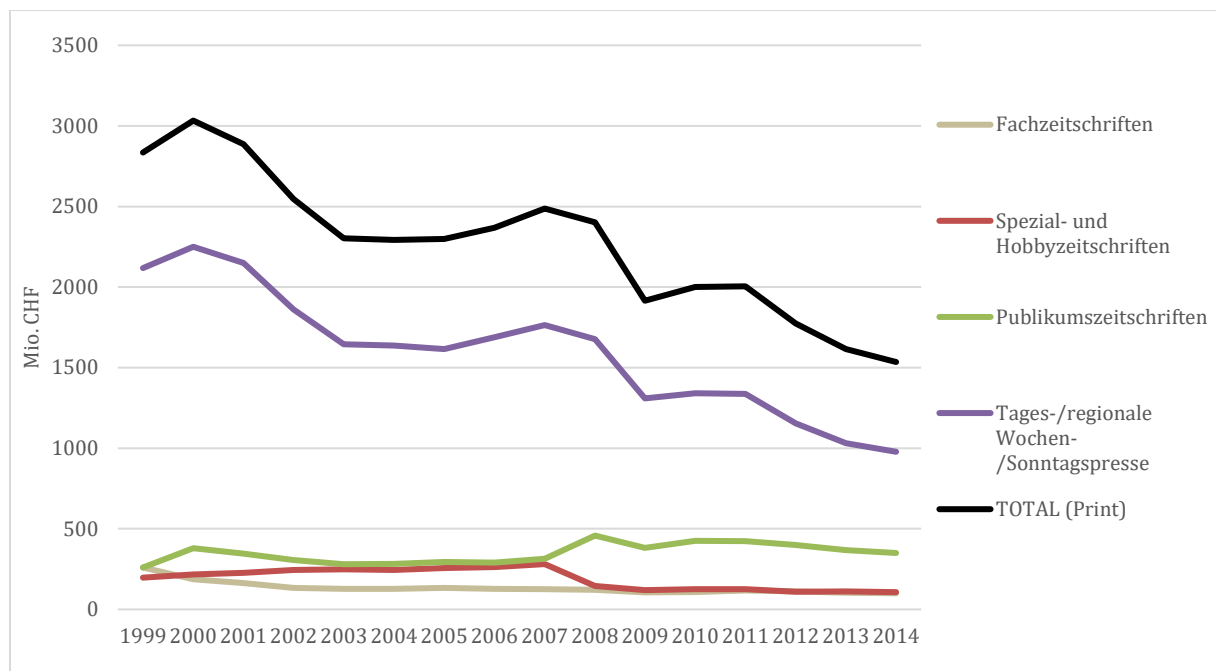
In Abbildung 14 wird ersichtlich, dass die Online-Werbeumsätze in der Schweiz in allen Segmenten in den letzten Jahren sehr stark angestiegen sind. Im Jahr 2005 betrugen die kumulierten Online-Werbeumsätze weniger als 110 Mio. Schweizer Franken. Im Jahr 2014 hat sich dieser bereits auf annähernd 850 Mio. Schweizer Franken mehr als verachtfacht (vgl. Media Focus 2008: 3; 2015: 3). Es muss hier erwähnt werden, dass von den steigenden Werbeumsätzen im Digitalbereich nicht nur die Schweizer Medienunternehmen profitieren. Wie bereits im vorherigen Subkapitel angesprochen wurde, hat das Angebot im Onlinebereich eine starke Erweiterung erfahren. Zahlreiche

¹⁶ Die Datenreihe beruht auf Schätzungen von Werbeexperten. Die Datenerhebung zu den Werbeumsätzen im Onlinebereich wird in dieser Form erst seit 2004 von *Media Focus* durchgeführt. Die spezifischen Werbeumsätze von Affiliate-Marketing werden erst seit 2006 und jene von Onlineverzeichnissen seit 2012 erhoben. Es muss daher darauf aufmerksam gemacht werden, dass auch vor dem entsprechenden Beginn der Datenerhebungen bereits im jeweiligen spezifischen Bereich Umsätze generiert wurden.

Anbieter auch nicht publizistischer Angebote stehen mit den Schweizer Medienunternehmen im Wettbewerb um Anteile an diesen Online-Werbeumsätzen.

Auf den Onlinewerbemärkten zeichnet sich ein Bild ab, welches im klaren Gegensatz zu den Entwicklungen im Printbereich steht. Abbildung 15 zeigt, wie sich die Werbeumsätze im Printbereich zwischen 1999 und 2014 entwickelt haben:

Abbildung 15 Werbeumsätze im Printbereich in der Schweiz, 1999 -2014

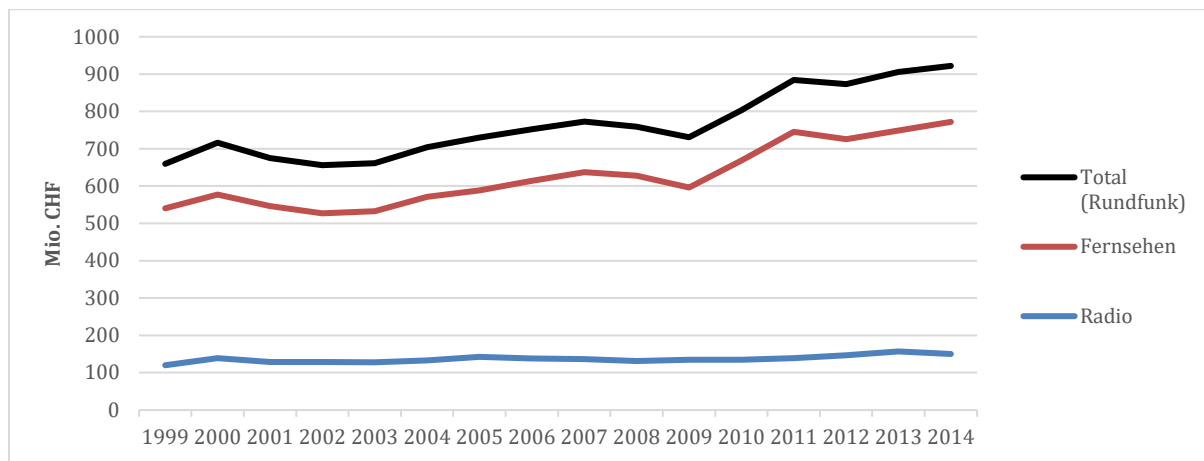


(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: Wemf/Werbestatistik Schweiz)

In Abbildung 15 zeigt sich, dass die Werbeumsätze im Printbereich stark zurückgegangen sind. Am stärksten von diesem Rückgang ist das Zeitungssegment betroffen. So sind die Werbeumsätze der Tages-/regionale Wochen-/ und Sonntagspresse zwischen den Jahren 1999 und 2014 annähernd um 1.3 Mia. Schweizer Franken zurückgegangen und haben sich somit mehr als halbiert. Auch die Werbeumsätze der Fachzeitschriften und der Spezial- und Hobbyzeitschriften haben sich im dargestellten Zeitraum annähernd halbiert. Die Publikumszeitschriften sind die einzigen Titel, welche ihre Werbeumsätze zwischen 1999 und 2014 um circa 80 Prozent steigern konnten.

Die Veränderungen der Werbeumsätze im Rundfunkbereich sind hingegen, wie die folgende Abbildung 16 zeigt, weniger drastisch.

Abbildung 16 Werbeumsätze im Rundfunkbereich, 1999 -2014



(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: Wemf/Werbestatistik Schweiz)

Abbildung 16 zeigt, dass die Werbeumsätze im Rundfunkbereich zwischen 1999 und 2014 deutlich gestiegen sind. Im Fernsehsegment hat sich der Werbeumsatz in diesem Zeitraum von 540 auf 772 Mio. CHF erhöht. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass diese Steigerungen vor allem den öffentlichen Programmen und ausländischen Werbefenstern zugutekommen und die privaten Fernsehanbieter nur begrenzt von diesem Zuwachs profitieren (vgl. Stiftung Werbestatistik Schweiz 2009: 29ff; 2015: 19ff.). Im Radiosegment sind die Werbeumsätze ebenfalls leicht angestiegen. Im Jahr 1999 betrug der Werbeumsatz im Radiosegment noch 120 Mio. CHF. Dieser stieg bis im Jahr 2014 auf 150 Mio. CHF.

Zahlreiche empirische Studien kommen zum Ergebnis, dass der allgemeine Rückgang der Erlöse eine der zentralen Herausforderungen der Medienunternehmen weltweit ist. Die Autoren Kradolfer, Custer und Künzler (vgl. 2011: 10f.) kommen mit ihrer Sekundäranalyse von Medienmarktdaten aus der Schweiz zum Schluss, dass die Schweizer Medienunternehmen primär auf der ökonomischen Ebene vor grossen Herausforderungen stehen. Insbesondere der Pressebereich habe massiv an Werbevolumen eingebüsst. Auch hinsichtlich des Vertriebes würden die Erlöse im Printbereich zunehmend erodieren, da die privaten Haushalte weniger für Presseprodukte ausgaben. Die Ausgaben in den Bereichen Computer/Internet und Fernsehen würden hingegen steigen. Diese Entwicklungen werden in ähnlicher Form von zahlreichen Autoren weltweit nachgezeichnet (vgl. Barthel 2015: 24ff; Esser/Brüggemann 2010: 41ff; Kaye/Quinn 2010: 19ff; Levy/Nielsen 2010: 1ff; Schudson 2010: 95ff; WAN-IFRA 2014: 11ff.).

Als Ursache für diese Herausforderungen auf der ökonomischen Ebene wird von zahlreichen Autoren auf die veränderten Nutzungsgewohnheiten und Bedürfnisse der Rezipienten verwiesen. In dieser Arbeit wird die Veränderung der Mediennutzung als eine allgemeine Herausforderung definiert, welche sich nicht nur auf der ökonomischen Ebene, sondern auch auf der publizistischen und technischen/organisatorischen Ebene auswirkt. Für die Schweiz werden diese Veränderungen der Nachfrage in Abschnitt 3.1.2 aufgezeigt. Für das Ausland zeigen diverse Untersuchungen ähnliche Entwicklungen auf.

Die Autoren Oehmichen & Schröter (2008: 409) zeigen beispielsweise für die Mediennutzer in Deutschland auf, dass sich die Medienzeitbudgets zunehmend zugunsten des Internets verschieben. Die klassischen Medien werden hingegen immer weniger genutzt. Die Zuwendung zum Internet geschieht dabei aufgrund verschiedenster Nutzungsmotive. So werden Angebote im Internet sowohl genutzt, um sich zu informieren als auch, um unterhalten zu werden.

Bezüglich der Mediennutzung in Österreich kommt Stark (vgl. 2009: 131ff.) zu ähnlichen Resultaten. Die Autorin stellt fest, dass die Internetangebote in Österreich zunehmend vor allem von der jungen Bevölkerung genutzt werden. Diese jungen Nutzer kehren sich tendenziell immer mehr von den traditionellen Medienangeboten ab. Bei den Älteren sei eine solche Abkehr hingegen bis in Jahr 2007 noch nicht im grossen Masse feststellbar. Die Analyse kommt ausserdem zum Schluss, dass sich die themenspezifische Medienorientierung im Zeitverlauf deutlich verändert hat. Das Internet hat auch in Themenbereichen, wie beispielsweise Politik und Wirtschaft, für welche zuvor primär die Zeitung genutzt wurde, einen zunehmend höheren Stellenwert. Die Autorin resümiert, dass sich Internetangebote in Zukunft von bis anhin komplementär genutzten Angeboten zu Substituten der klassischen Mediengattungen entwickeln werden.

Thurman (vgl. 2014: 156ff.) kommt in seiner Studie für Grossbritannien zum Resultat, dass die gedruckten Zeitungen nach wie vor am meisten genutzt werden. Die Nutzung der Printausgaben ist jedoch auch in Grossbritannien rückläufig. Diese Rückgänge werden allerdings durch die verstärkte Nutzung der jeweiligen Onlineableger kompensiert. So ist die aggregierte Reichweite der Printausgaben und Onlineableger bei den meisten Marken im Sample gestiegen. Bezüglich der Nutzungsdauer kommt der Autor jedoch zum Schluss, dass die Onlineangebote nicht zu einer Steigerung beitragen, da insbesondere Nutzer aus dem Ausland nur sehr kurz auf den Onlineangeboten verweilen. Der Autor stellt darüber

hinaus fest, dass unterhaltungsorientierte Marken und Boulevardtitel sich schwerer tun, ihre Popularität online zu steigern, als dies bei Qualitätstiteln oder Titeln des sogenannten „middle-market“ der Fall ist (Thurman 2014: 170).

Die jährlich durchgeführte Expertenbefragung des Forschungsinstituts *Publicom* ist eine zentrale Untersuchung, welche die Identifizierung der drängendsten Sorgen und Herausforderungen der Medienunternehmen aufzeigt. Diese im Auftrag des *Verbandes Schweizer Medien* durchgeführten Erhebungen zeigen auf, dass die drängendsten Herausforderungen der Medienunternehmen in der Schweiz auf allen hier untersuchten Ebenen zu verorten sind. Als besonders prioritär wird die Umsetzung und Einführung von technischen Innovationen genannt. Aber auch die ökonomische Ebene wird als sehr herausfordernd dargestellt. So wird beispielsweise die Einführung neuer Geschäftsmodelle im Zuge der Erschliessung neuer Ertragsquellen von 80 Prozent der Befragten als wichtige Herausforderung genannt. Allgemein zweifelt eine Mehrzahl der Befragten an, dass sich publizistische Angebote in Zukunft alleine durch den Vertrieb und die Werbung finanzieren liessen. Auch die Einführung von Paid-Content-Modellen wird als zentrale Herausforderung genannt, weil grosse Zweifel bezüglich der Zahlungsbereitschaft der Nutzer bestünden. Auf der publizistischen Ebene bereite die Wahrung der publizistischen Qualität vielen Befragten Sorgen. Die Autoren kommen in dieser Hinsicht zum Ergebnis, dass die Wahrung der publizistischen Qualität bei der gleichzeitigen Umsetzung von Rationalisierungsmassnahmen für viele Medienunternehmen eine grosse Herausforderung sei (vgl. Greuter 2013: 11ff; 2014: 5ff.).

International ist auf den *Annual Global CEO Survey* der Unternehmensberatung *PricewaterhouseCoopers* zu verweisen, welcher über 1.200 Unternehmenschefs in 69 Ländern befragt. Unter diesen befinden sich auch jedes Jahr rund 30 CEOs aus der Unterhaltungs- und Medienbranche. Die Studien zeigen auf, dass mehrere Themen von den CEOs der Medien- und Unterhaltungsunternehmen in den letzten Jahren durchgängig als besonders wichtige Herausforderungen angesehen werden. Erstens stelle die Geschwindigkeit, mit welcher neue Innovationen auf den Markt kommen, eine grosse Herausforderung dar. Es sei aufgrund der ständigen Innovationen schwierig, die Investitionstätigkeiten richtig zu steuern. Zweitens sei die Anpassung der Produkte an das sich wandelnde Nutzungsverhalten und die veränderten Bedürfnisse mit grossen

Schwierigkeiten verbunden. Drittens stellen die Autoren der Studie fest, dass die Schaffung der organisatorischen Strukturen zur Umsetzung von Kooperationen mit anderen Unternehmen für viele befragte CEOs eine anhaltende Herausforderung und von grosser Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens sei (vgl. PWC 2012-2015).

Die Studie von Hofstetter (vgl. 2015: o. S.), welche auf der Befragung von Experten von Schweizer Medienunternehmen beruht, kommt zum Ergebnis, dass die Anpassungen der Redaktionsstrukturen im Zuge einer konvergenten Inhaltsproduktion als ein problembehafteter Vorgang beschrieben wird. So würde die räumliche, personelle und organisatorische Verschmelzung von vormalig getrennten Redaktionen oft mit dem Ziel durchgeführt, Kosteneinsparungen verwirklichen zu können. Diese zunehmende Ressourcenknappheit führe häufig in Kombination mit einem gestiegenen Koordinationsaufwand und der Beschleunigung der Produktionsroutinen zu einer Überforderung der Redaktionsmitglieder und könne schlussendlich auch zu einer Abnahme der publizistischen Leistungsfähigkeit führen. Die Autorin macht auch darauf aufmerksam, dass für zahlreiche Journalisten die Zusammenführung der Arbeitskulturen von Print und Online als herausfordernd wahrgenommen wird.

Die Expertenbefragung der Autoren Williams und Franklin (vgl. 2007: 93ff.) kommt ebenfalls zum Schluss, dass die Umstellung auf eine konvergente Inhaltsproduktion und die Schaffung von konvergenten Medienangeboten eine grosse Herausforderung darstellt. Die Studie, welche auf der Befragung von Redaktionsmitgliedern britischer Medienhäuser beruht, zeigt auf, dass die Konvergenz neben der zunehmenden Belastung für die Redaktionsmitglieder durch die organisatorische Umgestaltung, die zunehmende Ressourcenknappheit und Adaption der neuen Arbeitskultur auch auf der ökonomischen Ebene grosse Probleme schaffe. So seien zu Beginn des Transformationsprozesses umfangreiche Investitionen in die konvergenten Redaktionsstrukturen nötig. Gleichzeitig würden diese Investitionen und die aus ihnen resultierenden Angebote, die nötig seien, um in der Zukunft konkurrenzfähig zu bleiben, die Printprodukte schädigen. Die Autoren nennen insbesondere die publizistische, aber auch die ökonomische Ebene, auf welcher den Printprodukten im Zuge der Schaffung konvergenter Angebote Schaden zugefügt werde. Sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich Vertriebserlöse würden die Onlineangebote den Print kannibalisieren.

3.3 Einfluss des Medienwandels auf die publizistische Leistungsfähigkeit

In diesem Subkapitel werden die zentralen Studien vorgestellt, welche die Veränderung der publizistischen Leistungsfähigkeit im Zuge des Medienwandels untersuchen.

Als erstes muss auf die Ergebnisse der ländervergleichenden „MDM“-Studie von Trappel, Nieminen und Nord (vgl. 2011) verwiesen werden, aus welcher die hier verwendeten Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit stammen. Die Autoren stellen zusammenfassend fest, dass die Medien in den untersuchten Ländern ihre grundlegenden demokratischen Funktionen nach wie vor weitgehend erfüllen können. Dennoch sehen sie Anzeichen, dass die publizistische Leistungsfähigkeit im Zuge des Medienwandels unter Druck gerät. Aufgrund ökonomischer Zwänge würden strategische Entscheidungen hinsichtlich der Gestaltung der publizistischen Inhalte und der Produktionsprozesse vermehrt auf das Ziel des kommerziellen Erfolgs ausgerichtet. Die publizistischen Ziele und die publizistische Leistungsfähigkeit würden dabei zunehmend vernachlässigt. In Bezug auf die Schweizer Medienunternehmen kommen die Autoren zum Schluss, dass deren publizistische Leistungsfähigkeit im Vergleich zu den anderen untersuchten Ländern am unteren Ende des Spektrums rangiert. Entscheidend für diese Einschätzung sind allerdings primär strukturelle Faktoren des Schweizer Medienmarkts. So wird vor allem auf die hohe Eigentumskonzentration auf der lokalen und regionalen Ebene verwiesen, welche die Erfüllung der demokratischen Funktionen der Schweizer Medienunternehmen erschwere (vgl. Nord/Nieminen/Trappel 2011: 347ff.).

Kamber (vgl. 2012: 46ff.) kommt mit ihrer Analyse der Entwicklung der Strukturen des Schweizer Medienmarktes ebenfalls zum Ergebnis, dass insbesondere bei der Presse in allen Schweizer Regionen weitgehende Konzentrationsprozesse feststellbar sind. Als Ursache nennt die Autorin, mit Verweis auf die Ergebnisse Inhaltsanalysen des FÖG (siehe auch Subkapitel 3.5), nicht nur die weiter zunehmende Ökonomisierung der Medienbranche in einer Zeit schwindender Erträge, sondern auch die zunehmende konvergente und crossmediale Inhaltsverwertung. Diese Prozesse würden sowohl zu einer Abnahme der Vielfalt an eigenständigen publizistischen Titeln wie auch zu einer Abnahme der inhaltlichen Vielfalt und Qualität führen.

Hinsichtlich der Auswirkungen des Medienwandels auf die redaktionelle Unabhängigkeit zeigen verschiedene Studien, dass die Unabhängigkeit aufgrund der angespannten

finanziellen Situation vieler Medienunternehmen tendenziell gefährdet oder abnehmend ist. Porlezza (vgl. 2014: 196ff.) zeigt mit seiner inhaltsanalytischen Studie auf, dass in der Schweiz die Anzeigekunden auf die publizierten journalistischen Inhalte einwirken. Insbesondere rein werbefinanzierte Gratiszeitungen seien besonders stark von diesem Phänomen betroffen. Bei den klassischen Abonnementszeitungen sei der Trend hingegen weit weniger ausgeprägt. Als Ursache für den Abbau der redaktionellen Unabhängigkeit wird auf die zunehmende Kommerzialisierung, welche als Treiber des Medienwandels aufgefasst wird, verwiesen.

Die Autoren Reimann und Schopf (vgl. 2012: 191ff.) kommen mit ihrer Befragung Deutscher und Österreichischer Journalisten zu einem ähnlichen Ergebnis. Sie stellen fest, dass sich Einfluss von Werbekunden auf die Berichterstattung im Zuge des Medienwandels erhöht habe. Des Weiteren würden sich Journalisten in Deutschland vermehrt zu Handlungen genötigt fühlen, welche nicht den ethischen und professionellen Standards entsprechen.

Gerth (vgl. 2012: 351) beurteilt mit seiner Untersuchung die redaktionelle Unabhängigkeit in lokalen und regionalen Medienhäusern aus dem Grossraum Zürich hingegen weitgehend positiv. Seine Studie, welche auf einer Expertenbefragung mit Redaktionsmitgliedern und Mitgliedern des Medienmanagements sowie einer Inhaltsanalyse beruht, zeigt auf, dass sich die Befragten der potenziellen Gefahren für die redaktionelle Unabhängigkeit durchaus bewusst sind und nach wie vor eine strikte Trennung der Redaktionen von der Marketingabteilung und dem Anzeigenverkauf bestehe. Hinsichtlich der Neutralität der politischen Berichterstattung zieht Gerth (vgl. 2012: 294ff.) ein ambivalentes Resümee. So würden sich die regionalen Medien einer politischen Positionierung weitgehenden verweigern und in der Folge ihrer Einordnungs- und Kommentierungsfunktion zu wenig nachkommen. Das Bekenntnis zur Neutralität würde sich jedoch positiv auf die Vielfalt der Themen und der Akteure, welche in der Berichterstattung zu Wort kommen, auswirken. Nichtsdestotrotz sei die Ausgewogenheit der Berichterstattung zu Abstimmungen häufig nicht in einem ausreichenden Masse gegeben und einzelne Lager würden deutlich bevorzugt. Insbesondere etablierte, institutionelle Akteure würden mit ihren Botschaften überproportional häufig in der Berichterstattung berücksichtigt. Ein weiterer negativ bewerteter Aspekt der publizistischen Leistungsfähigkeit ist die starke Fokussierung auf Soft-News aus den

Themenbereichen Sport, Unfällen und Verbrechen. Politische Themen seien von eher sekundärer Bedeutung.

Leonarz (vgl. 2012b: 94ff.) analysiert mit ihrer Studie die Situation der Regionalberichterstattung in der Schweiz. Sie kommt zum Ergebnis, dass sich die strukturellen Probleme der Schweizer Regionalmedien im Zuge des Medienwandels verschärft haben. Die Wirtschaftskrise und die zunehmende Konkurrenz von Gratisangeboten habe die Ertragslage der Medienhäuser massiv verschlechtert und zu umfangreichen Rationalisierungsmassnahmen geführt. In der Folge würde die Qualität der Recherche sinken und die Abhängigkeit von externen Lieferanten von Inhalten zunehmen. Insbesondere für die regional dominanten und ressourcenstarken Akteure sei es einfacher geworden, ihre Inhalte weitgehend ungefiltert und ohne journalistische Überprüfung in den Medien unterzubringen. Benachteiligt würden hingegen die einfachen Bürgerinnen und Bürger, die ihre Meinung immer weniger artikulieren können. Eine weitere Auswirkung der Krise sei die steigende wirtschaftliche Abhängigkeit vom regionalen Gewerbe. Diese führe zu einer zunehmenden Vermischung von Journalismus, PR und Werbung. Zusammenfassend konstatiert die Autorin eine ausgeprägte Abnahme der publizistischen Leistungsfähigkeit bei den Schweizer Regionalmedien.

Die Studie der Autoren Puppis et al. (vgl. 2014: 2ff.), welche auf qualitativen und quantitativen Befragung von Schweizer Journalistinnen und Journalisten beruht, kommt ebenfalls zum Resultat, dass die Schweizer Medienschaffenden sich in ihrer Berichterstattungsfreiheit zunehmend eingeschränkt fühlen. So sei es nur sehr eingeschränkt möglich, Berichte zu verfassen, welche Anzeigekunden oder auch das eigene Medienunternehmen in einem negativen Licht erscheinen lassen. Die Medienschaffenden würden auch zunehmend mit Einflussnahmen von Anzeigekunden und von politischen Akteuren auf die Berichterstattung konfrontiert. Des Weiteren stellen die Autoren der Studie fest, dass sich die Arbeitsbedingungen der Medienschaffenden aufgrund einer Verschärfung des ökonomischen Drucks im Zuge des Medienwandels verschlechtert haben. Die Befragten würden insbesondere das Fehlen von zeitlichen Ressourcen und eine erhöhte Arbeitsbelastung bemängeln. Dies führe zu einem Abbau der publizistischen Leistungsfähigkeit in Bezug auf verschiedene Indikatoren. Konkret würde die Recherchearbeit zunehmend beschnitten und für eine vertiefte und kritische Analyse von Informationen fehle meist die Zeit. Auch die inhaltliche Qualität würde

zunehmend leiden, da die Fehleranfälligkeit aufgrund des hohen Zeitdrucks gestiegen sei. Zudem würde man sich immer stärker an Klickraten als an der thematischen Relevanz orientieren.

Die Autoren Keel und Wyss (vgl. 2012: 89ff.) fassen die Ergebnisse mehrerer Studien zusammen, welche die Auswirkungen von Internetsuchmaschinen auf die Arbeitsweise von Journalisten in der Schweiz untersucht haben. Sie kommen zum Schluss, dass Suchmaschinen zum wichtigsten Recherchemittel geworden sind. Obwohl die Internetrecherche den Aufwand reduziere und die Arbeit erleichtere und beschleunige, habe sie vor allem dysfunktionale Folgen. Diese würden vornehmlich aus einem relativ unreflektierten Umgang mit den im Internet gefundenen Informationen resultieren. Ausserdem würde der Nachrichtenselektionsprozess quasi ausgelagert, weil häufig jene Nachrichten bzw. Informationen weiterverbreitet würden, welche in den Suchmaschinen zuerst angezeigt werden.

Auch Meier und Leonarz (vgl. 2011: 6f.), die die Lage der Schweizer Presse anhand der Ergebnisse verschiedener Studien beurteilen, kommen zum Schluss, dass die Schweizer Presse nur noch beschränkt in der Lage ist, die von der Gesellschaft benötigten publizistischen und politischen Leistungen in ausreichendem Masse zur Verfügung zu stellen.

Zusammenfassend zeigen die hier aufgeführten Studien ein relativ konsistentes Bild. Der Medienwandel erschwert es den Redaktionen in Schweizer Medienhäusern, ihre publizistische Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Insbesondere ökonomische Faktoren, wie der zunehmende Kostendruck und die verschlechterte Ertragslage, hemmen bzw. neutralisieren die positiven Effekte, welche die technischen Neuerungen der Digitalisierung haben könnten. Auf der strukturellen Ebene wirken sich darüber hinaus die zunehmende Eigentumskonzentration sowie die zunehmenden inhaltlichen Kooperationen negativ auf die Vielfalt im Schweizer Mediensystem und somit auf dessen Leistungsfähigkeit aus.

3.4 Diversifikationsstrategien im Medienwandel

In diesem Subkapitel werden die zentralen Forschungsarbeiten zur Diversifikation von Medienunternehmen im Medienwandel zusammengefasst.

Zahlreiche Studien zeigen, dass die Diversifikationsbemühungen der grossen, weltweit agierenden Medienkonzerne durch Akquisitionen und Firmenzusammenschlüsse seit den 1990er stark zugenommen haben. Angetrieben von der technologischen Konvergenz im Zuge der Digitalisierung, weltweiten Deregulierungstendenzen und dem fortschreitenden Abbau von Wettbewerbsschranken, ist die Diversifikation zu einem zentralen unternehmensstrategischen Instrument der Medienunternehmen geworden (vgl. Chon et al. 2003: 154; Muehlfeld/Sahib/van Witteloostuijn 2007: 132; Peltier 2004: 261).

Studien, welche den Erfolg von Diversifikationsstrategien der weltweit grössten Medienkonzerne untersucht haben, zeigen allerdings auf, dass umfangreiche Diversifikationsmassnahmen keine grundsätzlich positiven Effekte auf die Performanz der Medienunternehmen haben (vgl. Kolo/Vogt 2003, 257). Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich um unverwandte Diversifikation handelt. Im Gegensatz zu Diversifikation in verwandte Geschäftsbereiche führe die Diversifikation in unverwandte Geschäftsbereiche zu keiner Effizienzsteigerung (vgl. Jung 2003: 245f; Jung/Chan-Olmsted 2005: 183ff; Owers/Alexander 2011: 271ff.).

Nichtsdestotrotz setzt sich der Internationalisierungs- und Konzentrationstrend bei den grossen Medienkonzernen fort. Weltweit hat sich die intramediäre, intermediäre, und konvergenzinduzierte Diversifikation verstärkt. Dabei werden zunehmend die Grenzen zwischen den Medienteilmärkten und auch zwischen der Medien-, Telekommunikations- und Informationstechnologiebranche durchbrochen (vgl. Sjurts 2005: 436ff.) Die Autoren Arsenault und Castells (vgl. 2008: 111f.) bestätigen diese Entwicklungen bei den weltweit agierenden Medienkonglomeraten und stellen darüber hinaus fest, dass diese Konzerne auch zunehmend durch verschiedenste Arten von Kooperationen und Joint Ventures miteinander vernetzt sind.

In seinem konzeptuellen Beitrag kommt Vukanovic (vgl. 2009: 81ff.) zum Schluss, dass die Unternehmensstrategien der weltweit grössten und erfolgreichsten

Medienkonglomerate alle stark von vertikaler, horizontaler und konvergenzinduzierter Diversifikation gekennzeichnet sind. Er erkennt darüber hinaus einen Paradigmenwechsel hin zu einer Bündelung von mehreren Dienstleistungen und Produkten in Komplettangeboten, welche neben der Lieferung von Inhalten auf verschiedenen Plattformen (Mobile, Internet, etc.) auch die Bereitstellung von Internet- und Telekommunikationsangeboten inkludiert.

Ähnliche Entwicklungen wie bei den weltweit agierenden Konzernen zeigen sich auch bei Medienunternehmen, die in nationalen bzw. regionalen Märkten tätig sind. Verschiedene Studien zeigen, dass es für Medienunternehmen von zentraler Bedeutung ist, konvergenzinduzierte Diversifikation in die digitalen Geschäftsfelder zu betreiben.

So kommt die Studie von Duchessi und Biswas (vgl. 2013: 223ff.), mit der die Diversifikationsstrategien von 60 amerikanischen Medienunternehmen untersucht wurde, zum Schluss, dass sich die konvergenzinduzierten Diversifikationsbemühungen in Form der Akquisition von IT Service Unternehmen sehr positiv auf den Unternehmenswert auswirken.

Die Autoren Oba und Chan-Olmsted (vgl. 2006: 114f.) zeigen auf, dass die vertikale Integration von US-amerikanischen Medienunternehmen im Rundfunkmarkt weiter voranschreitet. Alle Senderketten hätten mittlerweile auch Produktionsstudios in das Unternehmen integriert. Diese Akquisitionen hätten die strategische Gestaltung der Programmstrukturen stark verändert.

Eine Studie von Doyle (vgl. 2010: 431ff.), welche die Diversifikationsstrategien der britischen Fernsehanbieter mit Hilfe von Experteninterviews untersucht, kommt zum Schluss, dass ein deutlicher Trend zu Investitionen in Digitalplattformen feststellbar ist. Die befragten Fernsehanbieter verfolgen mit dieser konvergenzinduzierten Diversifikationsstrategie das Ziel, die Distribution für die eigenen Inhalte markant auszuweiten. Es sei ein zentraler Vorteil der Distribution via Digitalplattformen, dass die Inhalte für eine potenziell unbeschränkte Zeitspanne auffindbar sind und somit auch über längere Zeiträume Erlöse erzielen können. Die Autorin stellt darüber hinaus fest, dass diese Investitionen in den Digitalbereich kurzfristig nicht zu einer essenziellen Steigerung der Erlöse führen. Die Bereitstellung der Inhalte mehreren Kanälen sei aber ein zunehmend unabdingbares Angebot, sowohl für die Rezipienten als auch für

Werbekunden, welche von einem Werbeplatzanbieter Präsenz auf den klassischen Kanälen sowie im Internet erwarten würden.

In ihrer Studie, mit der unter anderem die Diversifikationsstrategien der regionalen Medienunternehmen in Spanien untersucht wurden, stellen die Autoren Carvajal und Avilés (vgl. 2013: 337ff.) fest, dass sich ein Grossteil dieser regionalen Medienhäuser in den letzten Jahren umfangreiche Crossmedia-Strategien verfolgt haben und nun über Print-, Radio-, TV- und Internetangebote in ihrem Produkteportfolio verfügen.

Goyanes und Dürrenberg (2014: 27ff.) kommen in ihrer Studie zu Multiplattform-Strategien von spanischen Medienunternehmen zum Resultat, dass die konvergenzinduzierte Diversifikation weit fortgeschritten ist und sich verschiedene Typen von digitalen Content-Angeboten mit unterschiedlichen Distributionsformen etabliert haben.

Die Studie von Nel (vgl. 2010: 363ff.) zeigt auf, dass zahlreiche regionale Medienunternehmen in Grossbritannien und Irland laterale Diversifikationsstrategien verfolgt haben. Die Unternehmen haben ihr geschäftliches Engagement in branchenferne, digitale Geschäftsbereiche ausgedehnt. Konkret setzten diese Medienunternehmen unter anderem verstärkt auf E-Commerce oder auch auf digitale Rubrikengeschäfte.

Für die Schweiz stellen Künzler und Kradolfer (vgl. 2012: 22ff.) und Künzler (vgl. 2013: 91ff.) eine umfangreiche geografische und horizontale Diversifikation der führenden Schweizer Medienunternehmen und in der Folge auch weitreichende Medienkonzentration fest. Diese führenden Medienunternehmen haben ihre Geschäftstätigkeit in neue regionale Wirtschaftsräume seit der Jahrtausendwende durch Übernahmen und Beteiligungen von regionalen Medienunternehmen bzw. Medientitel verstärkt ausgeweitet. Ihre Marktanteile wurden durch dieses Vorgehen markant vergrössert. Eine Auffälligkeit der Produktdiversifikationsstrategien in der Schweiz ist der grosse, überregionale Erfolg der Gratiszeitungen, die als neue Produkte lanciert wurden. Künzler (vgl. 2013: 91ff.) legt auch dar, dass neben der Akquise und dem Eigenaufbau auch verschiedene Formen der Kooperation in der Schweiz von zunehmender Wichtigkeit sind, um die Diversifikation weiter voranzutreiben.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Meier et al. (vgl. 2011: 218ff.), welche die Situation der Regionalmedien in der Schweiz untersucht haben. Die Autoren zeigen auf, dass auch

bei verschiedenen regionalen Medienhäusern eine ausgeprägte horizontale bzw. crossmediale Diversifikation feststellbar ist. So zeigten sich in mehreren Schweizer Regionen monopolähnliche Eigentumsstrukturen, in welchen einzelne Medienhäuser alle regional relevanten Medienmarken besitzen. Konkret besitzen solche Medienhäuser neben den regionalen Presstiteln und deren Onlineablegern auch die regionalen Fernseh- und Radioprogramme oder sind zumindest an ihnen beteiligt. Die Autoren resümieren, dass sich diese Konzentrationsprozesse, welche eine Folge von Wachstumsstrategien der Medienunternehmen seien, negativ auf den Pluralismus in den Regionen auswirken.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Diversifikation der Medienunternehmen in der Schweiz bisher kaum mit einem Fokus auf unternehmensstrategische Aspekte analysiert wurde. Die von den aufgeführten Studien aufgezeigte horizontale und crossmediale Diversifikation wird vielmehr mit Blick auf den Aspekt der Medienkonzentration dargestellt. Die Autoren fokussieren dabei hauptsächlich auf die negativen Auswirkungen der festgestellten Konzentrationsprozesse auf die publizistische Leistungsfähigkeit. Auch wenn diese Arbeiten wertvoll sind, wird aus dieser Literaturschau doch deutlich, dass es nötig ist, die Diversifikationsstrategien der Schweizer Medienunternehmen noch eingehender zu betrachten. Um weitergehende Arbeitshypothesen formulieren zu können, wurden in diesem Kapitel auch zahlreiche Forschungsergebnisse zu den Diversifikationsstrategien in anderen Ländern und zu international agierenden Medienkonzernen dargestellt. Diese Studien zeigen zusammenfassend, dass in verschiedenen Ländern auch ein Trend zur lateralen Diversifikation in branchenferne Geschäftsfelder sowie zur vertikalen Diversifikation in vor- und nachgelagerte Bereiche der medialen Wertschöpfungskette ersichtlich ist. Darüber hinaus ist es primär die konvergenzinduzierte Diversifikation in digitale Geschäftsfelder, insbesondere auch in digitale Content-Angebote, welche von zahlreichen Studien weltweit festgestellt wird. Es bleibt zu überprüfen, ob diese Ergebnisse auch auf die Schweizer Medienunternehmen zutreffen (siehe: Subkapitel 4.3).

3.5 Produktmodifikation im Medienwandel

In diesem Subkapitel werden die zentralen Forschungsarbeiten bezüglich der Produktmodifikation von Medienunternehmen im Medienwandel zusammengefasst.

Die Fallstudienanalyse von Schnell (vgl. 2008: 320ff.) kommt hinsichtlich der Produktmodifikation im deutschen Tageszeitungsmarkt zum Resultat, dass die Verlage ihre Produkte sukzessiv durch geringfügige, optische und inhaltliche Modifikationen an die veränderten Bedürfnisse bestehender und potenzieller Rezipienten anpassen. Aufwändige und weitreichende Anpassungen seien hingegen nicht nachweisbar. Auch Nischenstrategien und der Produktinnovation kämen nur marginale strategische Bedeutung zu. Stattdessen sei das übergeordnete produktstrategische Ziel der Verlage vielmehr, die Reichweite durch Ansprache neuer Zielgruppen zu erhöhen.

Die Studie von Russi (vgl. 2013: 283) untersucht die Bedingungen für die Produktdifferenzierung bei Tages- und Wochenzeitungen in fünf europäischen Ländern, inklusive der Schweiz. Der Autor stellt unter anderem fest, dass Produktdifferenzierung durch die erhöhte organisationale Ressourcenallokation gefördert wird. Darüber hinaus legen die Ergebnisse der Studie, entgegen der gängigen Annahmen, nahe, dass durch einen verstärkten Wettbewerb die Produktdifferenzierung tendenziell verringert wird.

Die Studie von Koch (vgl. 2008: 50ff.), welche die Fähigkeiten zur Durchführung strategischer Anpassungen an die Erfordernisse des Medienwandels bei deutschen Qualitätszeitungen untersucht, stellt fest, dass sich die untersuchten Medienunternehmen aufgrund des Festhaltens an etablierten inhaltlichen Konzepten und Produktionsroutinen sehr schwer tun, die nötigen produktstrategischen Anpassungen durchzuführen. Der Autor kommt zum Schluss, dass die Verantwortlichen in den Medienunternehmen schon geringe Anpassungen als Gefahr für die Produktqualität wahrnehmen, welche für diese Zeitungsmarken die zentrale Produkteigenschaft darstellt. Die Folge dieser weitgehenden strategischen Stasis sei es, dass sich die Krise der deutschen Qualitätszeitungen noch verschlimmere.

Die Nutzerbefragung von Raeymaecker (vgl. 2004: 221ff.) kommt zum Ergebnis, dass sich die Zielgruppe der jugendlichen Mediennutzer mehr lokale Nachrichten, mehr Hintergrundinformationen sowie eine einfachere Sprache wünsche. Eine zu innovative

und zu schrille optische Gestaltung der Produkte würde diese Zielgruppe hingegen ablehnen.

Die Fallstudien von Goyanes und Sylvie (vgl. 2014: 5ff.), welche die Geschäftsmodelle der kostenpflichtigen Onlineangebote von *The Times*, *Financial Times* und *El Mundo* mithilfe von Dokumentanalysen und Experteninterviews untersucht haben, zeigen auf, dass sich die Gestaltung der Produkte stark an den Bedürfnissen der Nutzer orientiert. Um kostenpflichtige Onlineangebote verkaufen und die gewonnen Kunden langfristig halten zu können, sei es von zentraler Bedeutung, die Wünsche und Bedürfnisse nach Information und Unterhaltung genau zu kennen und die Produkte dementsprechend zu modifizieren. Diese Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden führe dazu, dass die untersuchten Angebote ihren Kunden teilweise die Möglichkeit bieten, eine personalisierte Zusammenstellung von Inhalten zu beziehen. Die Autoren betonen, dass neben dem Vorhandensein hochqualitativer und bedürfnisgerechter Inhalte auch produktergänzende Dienstleistungen für die Kaufentscheidung von zentraler Bedeutung sind. Besonders wichtig sei es, den Kunden verschiedene Kommunikations-, Interaktions- und Partizipationsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Die untersuchten Onlinemedien bieten ihren Kunden, neben vielfältigen Möglichkeiten mit dem Kundenservice in Kontakt zu treten, verschiedene Funktionen, um miteinander sowie mit der Redaktion zu kommunizieren. Zu diesen Funktionen gehören unter anderen Kommentarfunktionen, die Einbindung der gängigen Sozialen Medien sowie die Bereitstellung eigener Community-Plattformen. Diese Funktionen müssen aber nicht nur von den Marketingabteilungen, sondern auch von den Redaktionen aktiv bewirtschaftet werden. Darüber hinaus wird die Bereitstellung und Vermittlung von Promotions- und Discountangeboten als wichtige verkaufsfördernde, produktergänzende Dienstleistungen von den Befragten genannt.

Die Studie von Ollrog (vgl. 2014: 317ff.) kommt für deutsche Regionalzeitungen zu ähnlichen Ergebnissen. Der Autor untersucht mit dieser Studie verschiedene Szenarien für die Entwicklung der Geschäftsmodelle von deutschen Regionalzeitungen mit Hilfe von Expertenbefragungen. Die Studie zeigt auf, dass der überwiegende Teil der Befragten das Szenario einer «konvergenten Mehrwertzeitung» als das wahrscheinlichste für einen regionalen Zeitungsverlag ansieht (Ollrog: 2014: 319). Dieses Szenario zeichnet sich dadurch aus, dass die gedruckte Regionalzeitung noch längerfristig ausreichend

nachgefragt werden wird und sich inhaltlich noch stärker auf regionale Berichterstattung sowie auf die Orientierung und Beratung seiner Leser fokussieren wird. Gleichzeitig wird das grundsätzlich konvergent konzipierte Onlineangebot durch komplementäre Inhalte oder separat vertriebene digitale Produkte ergänzt. Bei den genannten komplementären Angeboten handelte es sich erstens um nischenbezogene publizistische Inhalte, die sich spezifischen lokalen Lebenswelten der Rezipienten widmen. Zum anderen sollen diese komplementären Angebote aber auch teilweise der lateralen Diversifikation dienen, indem sie sowohl auf dem Anzeigen- wie auch auf dem Lesermarkt neue Nischen erschliessen. Konkret nennt der Autor für diesen Bereich regionale Branchenverzeichnisse, Gastronomieführer sowie Angebote, welche den Bereichen Vermittlung von Promotions- und Discountangeboten oder E-Commerce zuzuordnen sind.

Beruhend auf ihrer Untersuchung mehrerer Relaunchs deutschsprachiger Zeitungen und Nachrichtenportalen, empfehlen die Autoren Reiter und Waas (vgl. 2009: 9ff.) den Medienunternehmen, die Gestaltung ihrer Angebote an die im Zuge des Medienwandels veränderten Bedürfnisse und Gewohnheiten ihrer Kunden anzupassen. Konkret wird für Zeitungen mit Verweis auf eine Nutzerbefragung des Readership Institute (vgl. 2005: 2ff.) empfohlen, dass sich die Artikel auf den Titelseiten stark an den Interessen und der Lebenswelt der Leser orientieren sollen. Die Artikel sollen darüber hinaus den Humor der Leser ansprechen und Gesprächsstoff für den Alltag bieten. Hinsichtlich der grafischen Gestaltung bzw. des Produktdesigns empfehlen Reiter und Waas (2009: 85) unter anderem einen „grosszügigen Einsatz von Bildern und Grafiken“.

Weltweit stellen zahlreiche inhaltsanalytische Studien einen allgemeinen und mediengattungsübergreifenden Trend zur Boulevardisierung, eine Abkehr von Qualitätsstrategien und zunehmenden Fokus auf kostenorientierte Strategien im Zuge des Medienwandels fest.

So kommt Thussu (vgl. 2007: 10ff.) für den Fernsehbereich zum Schluss, dass Informationsangebote im Fernsehen in Folge einer zunehmenden Marktorientierung vermehrt auch eine Unterhaltungsfunktion wahrnehmen müssen. Thussu verwendet den Begriff des Infotainments für diese Vermischung der Funktionen.

In der Schweiz untersucht das *Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft* (vgl. FÖG 2014) seit dem Jahr 2010 gattungsübergreifend die Entwicklung der Qualität der

Medienprodukte in der Schweiz. Die Autoren dieser jährlich erscheinenden Studien stellen zusammenfassend fest, dass die Qualität beim überwiegenden Teil der untersuchten Medienprodukte in allen Mediengattungen (Presse, Radio, TV und Online) sinkend sei. Die Autoren vertreten die Ansicht, dass die Schweizer Medienunternehmen im Zuge der Konsolidierung der Unternehmen in Zeiten sinkender Einnahmen und vor allem auch im Zuge der Ausrichtung auf die Präferenzen der Nutzer verstärkt auf qualitätsniedere Medienangebote setzten. Konkrete Merkmale des Qualitätsrückgangs seien unter anderem ein geringerer inhaltlicher Umfang und geringere Eigenleistungen im Bereich des Informationsjournalismus. Gleichzeitig habe der Anteil an primär unterhaltungszentrierten Medieninhalten (Human Interest, Sport) kontinuierlich zugenommen. Die Autoren des FÖG sehen diese Entwicklung als weiteren Beleg für eine seit dem Jahr 2001 intensivierte Boulevardisierung der Schweizer Medienlandschaft. Diese manifestiere sich in einer zwischen den Jahren 2010 und 2012 steigenden Abdeckungsquote von Medienprodukten mit boulevardesker Ausrichtung, insbesondere durch Gratismedien. Hinsichtlich der Unterschiede zwischen den Mediengattungen ist vor allem auf das Resultat hinzuweisen, dass das grösste Qualitätsgefälle zwischen der Presse und Onlinemedien feststellbar ist (vgl. FÖG 2014: 27ff.).

An dieser Stelle kann auch ein weiteres Mal auf die Studien von Gerth (2012: 351ff.), Meier und Leonarz (vgl. 2011: 6f.) und Leonarz (vgl. 2012b: 97ff.) hingewiesen werden, auf welche bereits in Subkapitel 3.3 eingegangen wurde. Die Ergebnisse dieser Studien zeigen ebenfalls auf, dass die Schweizer Medienangebote, insbesondere auch die regionalen Medien, zunehmend boulevardesk und unterhaltungsorientiert sind.

Die Studie von Landmeier und Daschmann (vgl. 2011: 177f.), welche die Boulevardisierung der überregionalen deutschen Qualitätszeitung *FAZ* untersucht, kommt zum Resultat, dass nur geringe Boulevardisierungstendenzen feststellbar sind. Ein zentrales Ergebnis dieser inhaltlichen Untersuchung ist allerdings die steigende Prominenz von Human Interest-Themen, trotz der anhaltenden Dominanz von harten Themen. Die Autoren kommen zum Schluss, dass auch für Qualitätszeitungen, wie der *FAZ*, erfolgsversprechend ist, gewisse boulevardeske Elemente, wie beispielsweise eine umfangreichere Visualisierung, zusätzliche Serviceaspekte oder mehr Unterhaltung in die Produkte einfließen zu lassen. So könne es gelingen, neue Leser anzusprechen, ohne von

der Qualitätsstrategie, welche eine USP von Qualitätszeitungen darstelle, grundlegend abzurücken.

Die komparative Inhaltsanalyse von Quandt (vgl. 2008: 717ff.), welche die Inhalte von zehn Onlinenewswebseiten aus fünf Ländern untersucht, kommt zum Ergebnis, dass die Potenziale von digitalen Medien bei den untersuchten Angeboten bei weitem noch nicht ausgeschöpft werden. Bei den untersuchten Angeboten konnten kaum Multimedia-Inhalte sowie Partizipations- und Interaktionsmöglichkeiten für die Nutzer festgestellt werden. Auch die Repertoires an journalistischen Darstellungsformen und Themenstrukturen hätten sich kaum von denen klassischer Medienprodukte unterschieden. Der Autor folgert daraus, dass sich die Journalisten nach wie vor stark an den traditionellen Nachrichtenwerten orientieren.

Zusammengefasst zeigen die aufgeführten Studien, dass die strategische Produktmodifikation im Zuge des Medienwandels stark von einer zunehmenden Konkurrenz und Kostenorientierung geprägt ist. Gleichzeitig scheinen die Redaktionsverantwortlichen nicht bereit zu sein, grosse Risiken und Experimente einzugehen. Die Modifikationen an den Produkten sind daher häufig darauf ausgelegt, das Produkt stärken auf den Massengeschmack auszurichten. Die Besetzung neuer Nischen oder die fokussierte Ausrichtung eines Produkts auf eine sehr spezifische Zielgruppe oder die Differenzierung eines Produkts durch eine ausserordentliche Qualität wird als zu kostenintensiv und zu risikoreich eingeschätzt. Dementsprechend orientieren sich die Anpassungen meist an bekannten Konzepten, welche sich bereits im Markt bewährt haben. Konkret zeigen die aufgeführten Studien einen ausgeprägten Trend zu mehr Unterhaltung, Softnews-Themen und einer zunehmend boulevardesken Aufbereitung. Eine gewisse Experimentierfreude und einen Innovationsgeist stellen einige Autoren einzig bei den Onlinemedien fest. Mit den erweiterten Möglichkeiten der Digitalprodukte, wie die multimediale Ansprache der Nutzer, zusätzliche Interaktionsmöglichkeiten und produktergänzende Dienstleistungen, wird momentan intensiv experimentiert.

3.6 Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien im Medienwandel

In diesem Subkapitel werden die zentralen Forschungsarbeiten bezüglich der Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien von Medienunternehmen im Medienwandel zusammengefasst.

In Bezug auf die Erlösgenerierung mit Digitalangeboten kommt die Fallstudie von Rosenstiel, Jurkowitz & Hing (vgl. 2012: 1ff.) zum Resultat, dass die Erlöse aus dem Printgeschäft der untersuchten US-amerikanischen Medienunternehmen durchgehend rückläufig sind und gleichzeitig ihre Erlöse auf den Digitalprodukten steigen. Die Steigerungen bei den Digitalerlösen vermögen allerdings die Rückgänge im Printgeschäft bei Weitem (noch) nicht auszugleichen. Die Autoren stellen darüber hinaus fest, dass der überwiegende Teil der Medienunternehmen einseitig auf Display-Werbung und teilweise auch auf das digitale Rubrikengeschäft zur Erlösgenerierung setzt. Andere alternative Erlösquellen, wie Rabatt- und Coupon-Vermittlungen, werden auch verstärkt bewirtschaftet. Der Beitrag dieser neuen Erlösquellen zum Gesamterlös ist zwar steigend, aber bei den meisten Unternehmen nach wie vor gering. Mit Erhöhungen der Abonnementspreise wird versucht, den sinkenden Werbe- und Vertriebs Erlösen im Printgeschäft entgegenzutreten. Bei den Digitalprodukten spielen Paid-Content-Modelle noch eine marginale Rolle. Nur wenige der untersuchten Medienunternehmen haben im Jahr 2011, in dem die Erhebung der Studie durchgeführt wurde, bereits solche Modelle eingeführt und ihr Erfolg konnte zum Zeitpunkt der Studie von den befragten Experten noch nicht eingeschätzt werden.

Verschiedene, jüngst veröffentlichte Studien zeigen, dass Paid-Content-Strategien seit wenigen Jahren als Erlösquelle immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Die Fallstudie von Goyanes und Sylvie (vgl. 2014: 5ff.) beruht primär auf Experteninterviews mit Vertretern der *The Times*, *Financial Times* und *El Mundo*. Die Studie untersucht unter anderem die Paid-Content-Strategien dieser Medienunternehmen. Die Autoren zeigen auf, dass Paid-Content-Strategien von allen untersuchten Medienunternehmen primär verfolgt werden, weil mit dem werbefinanzierte Gratismodell schlicht nicht genug Erlöse erwirtschaftet werden kann. Die befragten Experten nehmen auch nicht an, dass sich dies in Zukunft ändern liesse. Paid-Content-Modelle werden daher als zentrale Massnahme angesehen, um mittel- und

langfristig profitabel digitalen Content anbieten zu können. Es zeigt sich allerdings auch, dass alle untersuchten Medienunternehmen mit ihren kostenpflichtigen Digitalangeboten zum Zeitpunkt der Erhebung der Studie im Jahr 2012 noch nicht kostendeckend operieren. Die digitalen Angebote werden durch die Erlöse aus dem Printgeschäft querfinanziert.

Goyanes und Dürrenberg (vgl. 2014: 39f.) untersuchen mit ihrer Studie die digitalen Paid-Content-Strategien von spanischen Zeitungen. Die Autoren zeigen auf, dass alle untersuchten Zeitungstitel ein kostenloses, aber inhaltlich beschränktes Digitalangebot ihren Kunden anbieten. Bei diesen Gratisangeboten handelt es sich um Inhalte auf den Webseiten oder um Gratisapplikationen für Mobilgeräte. Parallel dazu verfügt aber auch ein Grossteil der Zeitungstitel über verschiedene Bezahlangebote. Insbesondere werden kostenpflichtige E-Papers bzw. PDF-Dateien von annähernd 85% der untersuchten Titel angeboten. Darüber hinaus befinden sich auch kostenpflichtige Applikationen für die Mobilgeräte im Produktportfolio zahlreicher Medienunternehmen. Bezüglich der Entgeltformen stellen die Autoren fest, dass den Kunden sowohl der Einzelkauf einer Ausgabe als auch verschiedene Abonnementsmodelle zur Verfügung stehen.

Hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft der Nutzer von Digitalangeboten kommen Studien zu verschiedenen Ergebnissen. Beispielsweise stellt Chyi (vgl. 2012: 240ff.) fest, dass die Zahlungsbereitschaft für Online-News im Gegensatz zu Printangeboten nach wie vor gering bzw. nicht existent ist. Das Feldexperiment von Chiou und Tucker (vgl. 2013: 67f.) zeigt, dass mit der Einführung von Paywall-Modellen die Nutzung der Onlineangebote markant zurückgeht. Insbesondere die Gruppe der jüngeren Nutzer ist überproportional häufig nicht dazu bereit, das Entgelt für die Nutzung des Onlineangebots zu entrichten.

Andere Studien kommen zum Schluss, dass für gewisse kostenpflichtige Onlineangebote durchaus eine Zahlungsbereitschaft besteht. So zeigen die Autoren Lischka, Hutter und Rademacher (vgl. 2012: 21f.) mit ihrer Online-Befragung von Schweizer Mediennutzern, dass eine Zahlungsbereitschaft für Medienprodukte besteht, welche spezifische Eigenschaften besitzen. Konkret verlangen die Befragten, dass ein kostenpflichtiges Produkt über aktuelle Nachrichten, Hintergrundinformationen sowie Reportagen verfügt. Ausserdem muss ein solches Produkt auch Zugang zu Datenbanken und Archiven umfassen, die es dem Nutzer ermöglichen vor längerer Zeit publizierte Informationen bzw. Medieninhalte zu rezipieren. Ist darüber hinaus als weitere Voraussetzung eine

bequeme Kaufabwicklung per Rechnung oder Kreditkarte möglich, sind die Befragten laut der Autoren bereit, bis maximal 5 CHF pro Abrechnungs- oder Nutzungseinheit zu bezahlen.

Die Studie von Bernman, Battino und Feldman (vgl. 2011: 44ff.) kommt zum Ergebnis, dass die Nutzer sehr unterschiedliche Wünsche in Bezug auf das Bezahlmodell, die Preisstrategie und die Bündelung von Produkten haben. Es sei daher entscheidend, dass die Medienunternehmen den Kunden eine möglichst umfassende Auswahl an verschiedenen Bezahlmodellen, unterschiedlichen Produkt- und Inhaltsbündeln mit entsprechend angepassten Preisen anbieten. Besonders wichtig sei, betonen die Autoren, die Kunden zwischen einem werbefinanzierten Gratismodell und möglichst flexiblen Abonnementsmodellen auswählen zu lassen.

Zusammenfassend stellen Berger & Hess (vgl. 2013: 54ff.) fest, dass die geringe Zahlungsbereitschaft für Digitalangebote nicht ursächlich für die Probleme von Paid-Content-Strategien seien. Die Probleme seien vielmehr die Folge von strukturellen Gegebenheiten, vornehmlich von der Existenz umfangreicher Gratisangebote.

Hinsichtlich der Frage, ob transaktionsabhängige oder transaktionsunabhängige Entgelte für digitale Inhalte von den Medienunternehmen bevorzugt eingesetzt werden, zeigt sich, dass der überwiegende Teil der Medienunternehmen, die eine Paid-Content-Strategie für ihre journalistischen Digitalangebote verfolgen, auf transaktionsunabhängige Abonnementsmodelle setzte. Konkret werden die Angebote überwiegend hinter metrischen Paywalls platziert. Demgegenüber fristen transaktionsabhängige Micropayment-Modelle sowohl in der Praxis als auch in der Forschung eher ein Nischendasein (vgl. Pickard/Williams 2014: 203ff.).

In ihrem Beitrag führen Geidner und D'Arcy (vgl. 2013: 4ff.) aus, dass Abonnementsmodelle in erster Linie für Vielnutzer attraktiv seien. Für Gelegenheitsnutzer seien die Preise von umfassenden und längerfristigen Abonnements hingegen zu hoch. Um die Zahlungsbereitschaft solcher Gelegenheitsnutzer abzuschöpfen, seien Micropayment-Modelle ein geeigneter Ansatz. Die Autoren zeigen mit einer Experimentalstudie auf, dass die Nutzer eines Micropayment-Modells unter Laborbedingungen nicht signifikant weniger Inhalte nutzen als jene, die kostenlos auf die Inhalte zugreifen können. Es zeigt sich aber, dass sich die Auswahl der Inhalte zwischen den zwei Experimentalbedingungen unterscheidet. Die Nutzer, für welche die Nutzung

der Inhalte kostenpflichtig war, wählten signifikant weniger häufig Artikel zu kontroversen Themen als jene, welche auf die Inhalte kostenlos zugreifen konnten.

Die Autoren Graybeal und Hayes (vgl. 2011: 129ff.) vertreten die Ansicht, dass Micropayment-Modelle in Kombination mit einem Gratismodell erfolgreich sein können. Allerdings würden sich nur einzigartige Inhalte, insbesondere Beiträge zu lokalen Themen, hochqualitative Hintergrundberichte oder ausführliche Recherchebeiträge eignen, um ein Entgelt zu verlangen.

Der hier aufgeführte Forschungsstand zu den Erlös-, Bezahl und Preisstrategien zeichnet sich durch die weitgehende Absenz von Forschung aus, die sich explizit mit dem Schweizer Medienmarkt beschäftigt. Mit Ausnahme der Studie, die eine gewisse Zahlungsbereitschaft von Schweizer Rezipienten für Digitalangebote feststellt, wurde für die Schweiz wenig Forschung hinsichtlich der Gestaltung von Erlösmodelle durchgeführt. Dementsprechend beruht die Formulierung der Arbeitshypothesen in Subkapitel 4.5 vor allem auf ausländischer bzw. internationaler Forschung. Zusammengefasst zeigt die hier aufgeführte Forschung, dass die Medienunternehmen weltweit stark unter der Verschiebung der Mediennutzung von den Print- zu den Onlineangeboten leiden. Der Wandel betrifft sowohl die Werbe- als auch die Rezipientenmärkte. Auf den Werbemärkten verlieren die Printprodukt stark an Umsatz. Diese Umsatzrückgänge können nicht durch die steigenden Werbeeinnahmen der Onlineangebote kompensiert werden, weil online die Konkurrenz grösser und die Preise für Onlinewerberaum vergleichsweise niedrig sind. Auf den Rezipientenmärkten kämpfen die Medienunternehmen mit abnehmenden Abonnementszahlen bei ihren Printprodukten. Gleichzeitig besteht für die Onlineangebote eine begrenzte Zahlungsbereitschaft. Die genannten Gründe für die begrenzte Zahlungsbereitschaft sind zahlreich. Ohne konkret auf diese eingehen zu wollen, zeigt die aufgeführte Forschung, dass durchaus ein Potenzial besteht, die Zahlungsbereitschaft zu erhöhen, wenn die Produkte entsprechend gestaltet werden. Paid-Content-Modelle für Onlineangebote werden daher von verschiedenen Autoren als einziger Weg zur Rentabilität dieser Angebote gesehen. Bezüglich der Frage, wie diese Bezahlmodelle und die Preisstrategien konkret gestaltet werden soll, besteht nach wie vor grosse Unsicherheit.

4 Forschungsfragen und Hypothesen

In Kapitel 4 und seinen Subkapiteln werden die Forschungsfragen (FF) und Arbeitshypothesen (AH) aufgeführt, die im empirischen Teil dieser Arbeit beantwortet werden. Die Herleitung der Arbeitshypothesen beruht auf den Erkenntnissen der Studien, welche im Rahmen des Kapitels 3 zum Forschungsstand präsentiert werden.

4.1 Herausforderungen von Medienunternehmen

In diesem Subkapitel werden die Forschungsfrage und die Arbeitshypothese zum Themenbereich der Herausforderungen der Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels präsentiert. Die Forschungsfrage zu diesem Themenbereich lautet folgendermassen:

FF-1: Welche konkreten Herausforderungen und welche Ebenen von Herausforderungen sind für die Schweizer Medienunternehmen von prioritärer Bedeutung?

Zahlreiche Autoren weisen darauf hin, dass sich der Medienwandel weltweit vollzieht und die Medienunternehmen primär auf der ökonomischen Ebene vor Herausforderungen gestellt werden (vgl. Barthel 2015: 24ff; Esser/Brüggemann 2010: 41ff; Kaye/Quinn 2010: 19ff; Kradolfer/Custer/Künzler 2011: 10f; Levy/Nielsen 2010: 1ff; PWC 2012-2015; Schudson 2010: 95ff; WAN-IFRA 2014: 11ff.). Der publizistischen Ebene, insbesondere der publizistischen Qualität und Leistungsfähigkeit, wird aufgrund der vorwiegend ökonomischen Handlungsorientierung eine eher geringe Bedeutung zugeschrieben (vgl. Downie/Kaiser 2003; Fürsich 2010: 54ff; Greuter 2013: 11ff; 2014: 5ff; Hofstetter 2014: o. S; Knee et al. 2011; Meier 2010: 94ff; McChesney/Nichols 2010: 27ff; Puppis/Künzler/Jarren 2012: 14ff; Williams/Franklin 2007: 93ff.). Aufgrund der Erkenntnisse dieser Studien wird folgende Arbeitshypothese AH-1 formuliert:

AH-1: Die Medienunternehmen in der Schweiz sehen sich prioritär auf der ökonomischen Ebene mit Herausforderungen konfrontiert.

4.2 Publizistische Leistungsfähigkeit

In diesem Subkapitel werden die Forschungsfrage und die Arbeitshypothese zum Themenbereich der publizistischen Leistungsfähigkeit der Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels präsentiert. Folgende Forschungsfrage FF-2A soll beantwortet werden.

FF-2: Welchen Einfluss hat der Medienwandel auf einzelne Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit der Schweizer Medienunternehmen?

Die Arbeitshypothese AH-2 beruht auf den Ergebnissen von Studien, welche zum Ergebnis kommen, dass die publizistische Leistungsfähigkeit der Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels aufgrund zunehmender ökonomischer Zwänge, einer fortschreitenden Kommerzialisierung und einer Beschleunigung der Produktionsroutinen leide (vgl. Gerth 2012: 294ff.; Porlezza 2014: 196ff.; Puppis et al. 2014: 2ff.; Reimann/Schopf 2012: 191ff.; Trappel/Nieminen/Nord 2011). Das Potenzial hinsichtlich Erleichterung der journalistischen Prozesse, über welches die Innovationen der Digitalisierung und das Internet im Besonderen verfügen, schlägt sich aufgrund der Ressourcenknappheit kaum in einer Erhöhung der publizistischen Leistungsfähigkeit nieder (vgl. Wyss/Keel 2009: 61ff.). Aus den Erkenntnissen dieser Studien wird daher folgende Arbeitshypothese AH-2 abgeleitet:

AH-2: Die publizistische Leistungsfähigkeit der Schweizer Medienunternehmen nimmt im Zuge des Medienwandels ab.

4.3 Diversifikationsstrategien

In diesem Subkapitel werden die Forschungsfrage und Arbeitshypothesen zum Themenbereich der Diversifikationsstrategien der Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels präsentiert. Die Forschungsfrage zu diesem Themenbereich lautet folgendermassen:

FF-3: Welche strategischen Diversifikationsmassnahmen setzen die Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels ein?

Die Ergebnisse zahlreicher Studien zeigen, dass die (konvergenzinduzierte) Diversifikation in digitale Geschäftsbereiche bei Medienunternehmen weltweit zunehmend ist und diese für die mittel- und langfristig erfolgreiche Positionierung der Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist (vgl. Arsenault/Castells 2008; Carvajal/Avilés 2013; Doyle 2010; Duchessi/Biswas 2013; Goyanes/Dürrenberg 2014; Nel 2010; Sjurts 2005; Vukanovic 2009). In Anlehnung an die Erkenntnisse dieser Studien wird folgende Arbeitshypothese AH-3A formuliert:

AH-3A: Im Zuge des Medienwandels erlangt die konvergenzinduzierte Diversifikation in digitale Geschäftsbereiche für die Schweizer Medienunternehmen eine übergeordnete Priorität.

Die Arbeitshypothese AH-3B beruht erstens auf der Feststellung, dass die klassischen Schweizer Medienteilmärkte gesättigt sind und die Eigentumskonzentration stark fortgeschritten ist (vgl. Künzler 2013; Künzler/Kradolfer 2012). Zweitens sind es die klassischen Medienteilmärkte und insbesondere der Pressebereich, welche von einem Rückgang der Werbeerlöse sowie von einem Rückgang der Nutzungszahlen geprägt sind (vgl. Kovic/Sele 2014; Kradolfer/Custer/Künzler 2011; Künzler/Kradolfer 2012). Die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in verwandte, publizistische Geschäftsfelder, mit Ausnahme der konvergenzinduzierten Diversifikation in den Digitalbereich (siehe: AH-3A), erscheint daher kaum noch möglich und im Hinblick auf die Risikostreuung und die künftige Marktentwicklung auch nicht zielführend zu sein. Es kann daher angenommen werden, dass die Bedeutung der lateralen Diversifikation in branchenferne bzw. branchenfremde Geschäftsbereiche im Zuge des Medienwandels auch für die Schweizer Medienunternehmen zunimmt (vgl. Nel 2010: 363ff.). Unter Berücksichtigung der obigen Erkenntnisse kann folgende Arbeitshypothese AH-3B formuliert werden:

AH-3B: Die Bedeutung der lateralen Diversifikation in branchenfremde und branchenferne Geschäftsbereiche nimmt für die Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels zu.

Die Arbeitshypothese AH-3C beruht auf der Feststellung, dass das grösste Wachstumspotenzial in den Digitalbereichen und nicht in den klassischen Medienteilmärkten zu erwarten ist (vgl. Arsenault/Castells 2008; Carvajal/Avilés 2013; Doyle 2010; Duchessi/Biswas 2013; Goyanes/Dürrenberg 2014; Kovic/Sele 2014;

Künzler 2013; Künzler/Kradolfer 2012; Nel 2010; Oehmichen/Schröter 2008: 409; Stark 2009: 131ff.; Thurman 2014: 156ff.; WAN-IFRA 2014: 11ff.). Des Weiteren ist ein zentraler Vorteil von digitalen Medienprodukten, dass sie relativ einfach und kostengünstig weltweit produziert und vertrieben werden können (vgl. Latzer 2013: 243, Picard 2011: 12f.). Während die grössten, weltweit operierenden Medienkonzerne über ein ausreichendes Investitionskapital verfügen, um ihre internationale, geografische Diversifikation in sämtlichen klassischen Geschäftsbereichen der Medien fortzusetzen (vgl. Arsenault und Castells 2008: 111f.; Chon et al. 2003: 154; Muehlfeld/Sahib/van Witteloostuijn 2007: 132; Peltier 2004: 261; Sjurts 2005), müssen regionale und auch mittelgrosse, nationale Medienunternehmen aufgrund des begrenzten Investitionskapitals ihre (internationalen), geografischen Diversifikationsmassnahmen vornehmlich auf die digitalen Geschäftsbereiche beschränken (vgl. Doyle 2010: 431ff.; Goyanes und Dürrenberg 2014: 27ff.). Aufgrund dieser Erkenntnisse kann die folgende Arbeitshypothese AH-3C formuliert werden:

AH-3C: Die Schweizer Medienunternehmen beschränken sich bezüglich ihrer geografischen Diversifikationsmassnahmen im In- und Ausland auf digitale Geschäftsbereiche.

4.4 Strategische Produktmodifikation

In diesem Subkapitel werden die Forschungsfrage und die Arbeitshypothesen zum Themenbereich der strategischen Produktmodifikation der Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels präsentiert. Die Forschungsfrage zu diesem Themenbereich lautet folgendermassen:

FF-4: Welche gattungsübergreifenden und gattungsspezifischen Trends sind bezüglich der strategischen Produktmodifikation im Zuge des Medienwandels bei den Schweizer Medienunternehmen feststellbar?

Die Arbeitshypothese AH-4A schliesst an den Ergebnissen zahlreicher Studien an, die mit Inhaltsanalysen oder auch durch Expertenbefragungen feststellen, dass es zu einer stärkeren Nutzerorientierung kommt, welche sich auf verschiedene Gestaltungsparameter auswirkt. Insbesondere auf der Ebene der inhaltlichen Konzeption

wird eine zunehmende Ausrichtung auf den Massengeschmack und die Verfolgung von Reichweitenstrategien festgestellt. So stellen verschiedene Studien fest, dass den Human-Interest-Themen, der Unterhaltung oder boulevardesken Themen in allen Mediengattungen tendenziell mehr Platz eingeräumt wird. Auch andere Gestaltungsparameter auf der Ebene des Produktdesigns, wie beispielsweise der verstärkte Einsatz von Visualisierungen, können als Anzeichen für eine Ausrichtung auf ein Massenpublikum gewertet werden. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung von zielgruppen- und nischenorientierte Differenzierungsstrategien ab. Auch die Qualität gerät aufgrund der zunehmenden Kostenorientierung unter Druck (vgl. FÖG 2014: 27ff; Landmeier/Daschmann 2011: 177f; Readership Institute 2005: 2ff; Reiter/Waas 2009: 9ff; Thussu 2007: 10ff.). Aufgrund der Erkenntnisse dieser Studien kann die folgende Arbeitshypothese AH-4A formuliert werden:

AH-4A: Im Zuge des Medienwandels ist Produktmodifikation der Schweizer Medienunternehmen gattungsübergreifend zunehmend geprägt von einer Kosten- und Reichweitenorientierung. Differenzierungs- und der Qualitätsstrategien verlieren im Zuge dieser Entwicklung an Bedeutung.

Die Forschungsfrage AH-4B orientiert sich an den Ergebnissen der Fallstudien von Goyanes und Sylvie (vgl. 2014: 5ff.) sowie der Studie von Ollrog (vgl. 2014: 317ff.), die gattungsspezifische produktstrategische Trends zur Differenzierung einzelner Angebote durch den verstärkten Einsatz von Produktergänzungen feststellen. Im Bereich der Onlineangebote werden darüber hinaus Kommunikations-, Interaktions- und Partizipationsmöglichkeiten als besonders wichtige Produkteigenschaften eingeschätzt, um die Produkte von der Konkurrenz abzuheben und potentielle Kunden zum Erwerb kostenpflichtiger Angebote anzuregen. Eine inhaltsanalytische Untersuchung zum Ergebnis, dass die digitalen Medien sich inhaltlich hinsichtlich der journalistischen Darstellungsformen und der Themenstrukturen hingegen kaum von klassischen Medienprodukten unterschieden (vgl. Quandt 2008: 717ff.). Aus diesen Erkenntnissen kann folgende Arbeitshypothese AH-4B abgeleitet werden:

AH-4B: Die Differenzierung von Medienangeboten im Zuge des Medienwandels beruht vornehmlich auf Gestaltungsparametern, welche nicht den inhaltlichen Produktkern betreffen. Stattdessen kommt Produktergänzungen eine wichtige Rolle zur Abgrenzung der Angebote von der Konkurrenz zu.

4.5 Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien

In diesem Subkapitel werden die Forschungsfrage und die Arbeitshypothesen zum Themenbereich der Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien der Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels präsentiert.

FF-5: Inwieweit passen die Schweizer Medienunternehmen ihre Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien im Zuge des Medienwandels an?

Die Arbeitshypothese AH-5A beruht auf den Ergebnissen von verschiedenen Studien, die zeigen, dass bei Medienunternehmen weltweit die Erlöse aus dem Printgeschäft, insbesondere die Erlöse aus der Werbung, deutlich zurückgehen. Gleichzeitig erhöhen sich jedoch die Erlöse aus den Digitalangeboten. Diese Erhöhungen können die Rückgänge jedoch nicht ausgleichen (vgl. Barthel 2015: 24ff; Esser/Brüggemann 2010: 41ff; Kaye/Quinn 2010: 19ff; Kradolfer/Custer/Künzler 2011: 10f; Levy/Nielsen 2010: 1ff; Rosenstiel/Jurkowitz/Hing vgl. 2012: 1ff; Schudson 2010: 95ff; WAN-IFRA 2014: 11ff.). Auch die Medienmarktdaten, welche in Subkapitel 3.1 präsentiert werden, zeigen, dass sich die Bedeutung einzelner Erlösquellen für die Schweizer Medienunternehmen verändert. Es kann daher folgende Arbeitshypothese AH-5A formuliert werden:

AH-5A: Die Bedeutung der klassischen Erlösquellen Werbung und Vertrieb nimmt für die Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels ab. Alternative Erlösmodelle gewinnen stattdessen an Bedeutung.

Die Arbeitshypothese AH-5B orientiert sich an den Resultaten von Studien, die aufzeigen, dass mit ausschliesslich werbefinanzierten Gratismodellen für publizistische Digitalangebote kaum Gewinne erzielt werden können (vgl. Goyanes/Dürrenberg 2014: 39f.; Goyanes/Sylvie 2014: 5ff.). Demgegenüber zeigen verschiedene Studien, dass die Zahlungsbereitschaft von Onlinenutzern für gewisse Produkte und Produktbündel unter gewissen Voraussetzungen durchaus vorhanden ist (vgl. Chyi 2012: 240ff; Chiou/Tucker 2013: 67f; Lischka/Hutter/ Rademacher 2012: 21f.). Aus diesen Erkenntnissen kann folgende Arbeitshypothese AH-5B abgeleitet werden:

AH-5B: Im Zuge des Medienwandels steigt die strategische Bedeutung von Paid-Content-Modellen für die Digitalangebote der Schweizer Medienunternehmen.

Die Arbeitshypothese AH-5C schliesst an die Ergebnisse der Studie von Pickard und Williams (vgl. 2014: 203ff.) an. Sie zeigen, dass Medienunternehmen prioritär langfristige Abonnementsmodelle für relativ umfängliche Produktbündel anbieten. Diese Vorgehensweise widerspricht den Resultaten der Studie von Geidner und D'Arcy (vgl. 2013: 4ff.), welche zeigt, dass eine breitere Palette an Produktbündeln bzw. auch transaktionsabhängige Entgeltformen von den Nutzern gewünscht werden. In Zusammenspiel mit der Feststellung verschiedener Studien, dass die Angebote verstärkt den Bedürfnissen ihrer Nutzer entsprechend konzipiert werden (vgl. Goyanes/Sylvie 2014: 5ff.), stellt sich die Frage, wie die Schweizer Medienunternehmen ihre Preisstrategien ausrichten. Die folgende Arbeitshypothese AH-5C bildet den in dieser Arbeit postulierten Zusammenhang dar.

AH-5C: Im Zuge des Medienwandels richten die Schweizer Medienunternehmen ihre Preisstrategien verstärkt auf die Bedürfnisse ihrer Kunden aus.
Dementsprechend werden vermehrt kleinere Leistungsmengen und einer grösseren Variation an Produktbündeln angeboten.

5 Methode

Für die empirische Untersuchung wurden insgesamt 64 halbstrukturierte Leitfadeninterviews im Zeitraum von Mai bis September 2013 durchgeführt. Dabei wurden zwei verschiedene, nur teilweise inhaltlich denkungsgleiche Leitfäden verwendet. Der inhaltlich übereinstimmende Teil der Leitfäden umfasst Fragen bezüglich der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens sowie bezüglich der Herausforderungen, welche der Medienwandel an die Medienunternehmen stellt.

Darüber hinaus weisen die beiden Leitfäden weitgehende Unterschiede auf. Der erste Leitfaden richtete sich an Mitglieder der Unternehmensleitungen von Schweizer Medienunternehmen, welche fokussiert zu sämtlichen, in dieser Arbeit abgehandelten, produktstrategischen Handlungsbereichen befragt wurden. Die Formulierungen der Fragen zielten dabei auf die Erfragung der strategischen Massnahmen ab, mit welchen die Befragten auf einzelne Herausforderungen des Medienwandels reagieren. Der zweite Leitfaden deckt primär die Themenbereiche der journalistischen Leistungsfähigkeit und

gesellschaftlichen Verantwortung ab. Konkret beinhaltete der Leitfaden Fragen hinsichtlich der Veränderung der Bedeutung von sämtlichen abgehandelten Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit im Zuge des Medienwandels. Darüber hinaus werden auch Fragen bezüglich der Massnahmen gestellt, welche ergriffen werden, dass die publizistische Leistungsfähigkeit gewahrt bzw. gefördert werden kann. Mit diesem zweiten Leitfaden wurden Mitglieder von Chefredaktionen befragt. Die Untersuchungseinheiten bilden die Medienunternehmen. Es wurde für jedes der 30 Medienunternehmen im Sample die Durchführung von mindestens einem „Strategieinterview“ und einem „Verantwortungsinterview“ geplant.¹⁷ In Kombination soll daraus ein möglichst ganzheitliches Bild des jeweiligen Medienunternehmens entstehen.

Die Leitfäden wurden vor ihrem Einsatz einem mehrstufigen Pretest unterzogen. In einem ersten Schritt wurden die Leitfäden insgesamt vier ehemaligen Medienmanagern und Chefredaktoren vorgelegt. Diese machten Vorschläge, wie die Leitfäden zu ergänzen oder abzuändern seien, um die jeweilig relevanten Themenbereiche mit ausreichenden Fragen abzudecken. Die Vorschläge der Experten wurden anschliessend weitgehend bei der Überarbeitung der Leitfäden berücksichtigt. Mit diesen überarbeiteten Leitfäden wurden in einem zweiten Schritt insgesamt fünf Testinterviews mit Experten von Schweizer und ausländischen Medienunternehmen durchgeführt. Diese Testinterviews befinden sich jedoch nicht im Sample. Es zeigte sich, dass die Interviews mit diesen Leitfäden zu lange dauerten. In der Folge wurden die Leitfäden für die finalen Versionen um mehrere Fragen reduziert.

Den befragten Experten für die Hauptuntersuchung wurde Anonymität zugesichert. Dementsprechend sind sämtliche Zitate aus den Interviews anonymisiert worden. Dies bedeutet konkret, dass erstens die zitierten Personen nicht namentlich genannt werden. Stattdessen sind die abgebildeten Interviewzitate mit codierten Quellenangaben versehen. Zweitens wurden aus den Zitaten gewisse Passagen herausgekürzt, welche Rückschlüsse auf die Person möglich machen würden.

¹⁷ Bei drei Medienunternehmen im Sample konnte das Ziel, zwei Interviews durchzuführen, nicht erreicht werden. Bei diesen wurde nur jeweils ein erweitertes Interview geführt, welches Fragen beider Leitfäden beinhaltete.

Experteninterviews gelten als das geeignetste Erhebungsinstrument, um das Spezialwissen von Experten bezüglich der spezifischen, unternehmensstrategischen Massnahmen in Erfahrung zu bringen. Der Grund ist vornehmlich auch, dass die unternehmensstrategischen Abläufe und Pläne häufig nicht umfassend dokumentiert oder allenfalls vorhandene Dokumente meist nicht (öffentlich) zugänglich sind (vgl. Gläser/Laudel 2009: 12).

Von den circa eine Stunde dauernden Interviews wurden Audioaufzeichnungen angefertigt. Diese Aufzeichnungen wurden im Anschluss transkribiert. Die Transkriptionen wurden schliesslich inhaltsanalytisch mit der Software *MAXQDA* ausgewertet. In erster Linie bilden die konkreten Interviewfragen die einzelnen Analysedimensionen. Die einzelnen Interviews wurden entlang dieser Analysedimensionen auf verschiedene Ausprägungen der Antworten kodiert und kategorisiert. Darüber hinaus wurden neue, nicht erwartete, aber relevante Aussagen der Experten, die im Laufe des Auswertungsprozesses hervortraten, als zusätzliche Analysedimensionen ergänzt. Sofern diese zusätzlichen Analysedimensionen zu einer massgeblichen Erweiterung der Ergebnisse beitrugen, wurden die Ausprägungen dieser Analysedimensionen iterativ in sämtlichen Interviews ergänzend codiert.

Ergänzend zu den Leitfadeninterviews wurden verschiedene, öffentlich zugängliche Dokumente der Medienunternehmen untersucht. Zu diesen Dokumenten zählen Geschäftsberichte, Unternehmenschroniken, Angebots- und Preislisten sowie Pressemitteilungen. Die Ergebnisse dieser Dokumentenanalysen werden jedoch nicht umfänglich in dieser Arbeit aufgeführt. Die Dokumente dienen primär der Verdeutlichung und Überprüfung spezifischer Sachverhalte und Vorgänge, auf welche von den Experten in den Interviews verwiesen wurde. Die Untersuchung umfasst auch Dokumente, die erst nach der Durchführung der Interviews veröffentlicht wurden. Dies ermöglicht teilweise, gewisse Entwicklungen seit dem Zeitpunkt der Interviews nachzuzeichnen. Analyisierte Dokumente, auf welche im Rahmen dieser Arbeit konkret verwiesen wird, sind im Quellenverzeichnis aufgeführt.

5.1 Zusammensetzung des Samples

Das Sample für die Erhebung wurde gezielt zusammengestellt. Es wurde darauf Rücksicht genommen, dass Medienunternehmen aus möglichst allen Regionen der Schweiz in das Sample gelangen. Ausserdem wurde auf eine ausreichende Repräsentation der Mediengattungen Print, Fernsehen und Radio Wert gelegt. Des Weiteren wurde die Erscheinungsfrequenz/Periodizität der Angebote der Medienunternehmen berücksichtigt. Es wurde auch darauf geachtet, dass sowohl die grossen Medienhäuser wie auch kleinere, regionale Anbieter im Sample vorhanden sind. Die Berücksichtigung dieser Faktoren bei der Zusammenstellung der Samples soll es ermöglichen, dass ein möglichst breites Spektrum an Medienunternehmen und strategischen Ausprägungen erfasst werden kann. Explizit verzichtet wurde auf die Befragung von Vertretern von Unternehmen, die ausschliesslich digitale Medien in ihrem Portfolio haben, da diese Untersuchung den Fokus auf die digitale Transformation der klassischen Schweizer Medienunternehmen richtet. Von Medienunternehmen, welche ausschliesslich über ein digitales Portfolio verfügen, kann angenommen werden, dass sie einen solchen Transformationsprozess gar nicht umfänglich durchgemacht haben und deshalb auch nur begrenzt unternehmensspezifischen Aussagen über diese Prozesse machen können.

Mit dem „Strategieleitfaden“ wurden konkret 29 (45%)¹⁸ CEOs, Verwaltungsräte und befragt. Die Interviews unter Verwendung des „Verantwortungsleitfadens“ wurden mit 35 (55%) Mitgliedern der Chefredaktionen (Chefredaktoren/-innen und stellvertretende Chefredaktor/-innen) geführt.

46 Interviews (72%) wurden in der Deutschschweiz durchgeführt. Die restlichen 18 wurden mit Vertretern von Medienunternehmen in der Westschweiz (n=13; 20%) und im Tessin (n=5; 8%) geführt. Insgesamt umfasst das Sample Interviews mit Vertretern von 30 Medienunternehmen bzw. organisatorisch und redaktionell weitgehend unabhängigen Tochterunternehmen.

Bezüglich der Mediengattungen wurden 32 Interviews (50%) mit Vertretern von Printtiteln geführt. Des Weiteren wurden 5 Vertreter von Radioprogrammen (8%) und 6 Vertreter von Fernsehprogrammen (9%) befragt. Weitere 21 Interviews (33%) wurden

¹⁸ Die Nachkommastellen sämtlicher Prozentangaben wurden gerundet.

mit Experten geführt, die aufgrund ihrer Rolle im jeweiligen Unternehmen Aussagen zu mehreren Mediengattungen machen. Hierbei handelt es sich ausschliesslich um Interviews mit Personen, die dem Management zuzuordnen sind und welche mit Hilfe des „Strategieleitfadens“ befragt wurden. Abbildung 17 zeigt die Medienunternehmen im Sample sowie deren jeweiliges Hauptmedium zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews. Das Verantwortungsinterview wurde dabei überwiegend, aber nicht ausschliesslich, mit einem Mitglied der Chefredaktion des jeweiligen Hauptmediums des Medienunternehmens geführt.

Abbildung 17 Zusammensetzung des Samples

Medienunternehmen	Hauptmedium*
Axel Springer Schweiz	Handelszeitung
AZ Medien	Aargauer Zeitung
Basler Zeitung Medien	Basler Zeitung
Bote der Urschweiz AG	Bote der Urschweiz
Coop Genossenschaft	Coop Zeitung
Démocrate Media Holding	Le Quotidien Jurassien
Dietschi AG (AZ-Medien) *	Oltner Tagblatt
Editions Suisse Holding	La Cote
Edipresse (Tamedia AG)	24 heures
Energy Gruppe (Ringier)	Radio Energy Zürich
Freiburger Nachrichten	Freiburger Nachrichten
Gassmann Media	Bieler Tagblatt
Gossweiler Media	Jungfrau Zeitung
Group Saint Paul	La Liberté
Bachmann Medien	Edito+Klartext
Regiopress SA	La Regione Ticino
Nouvelle association du Courrier	Le Courrier
Meier + Cie	Schaffhauser Nachrichten
Mengis Medien	Walliser Bote
Migros Genossenschaft	Migros Magazin
Neue Medien Basel	Tageswoche
NZZ-Mediengruppe	Neue Zürcher Zeitung
Radio 1 AG	Radio 1
Ringier AG	Blick
SRG SSR	SRF
Somedia	Die Südostschweiz

Tamedia AG	20 Minuten
Timedia Holding	Corriere del Ticino
Weltwoche Verlags AG	Weltwoche
Zürcher Oberland Medien	Zürcher Oberländer

(Quelle: eigene Darstellung)

* zum Zeitpunkt des Interviews war die Dietschi AG noch nicht im Besitz der AZ-Medien

6 Ergebnisse

Dieses Kapitel umfasst die Darstellung der empirischen Ergebnisse, die sich im Zuge der Auswertungen der Daten aus den Interviews und ergänzender Dokumente ergeben haben. Neben der qualitativen Auswertung werden auch, soweit dies sinnvoll erscheint, quantitative Auswertungen bezüglich der Häufigkeit, mit der spezifische Aussagen getätigt werden, dargestellt.

6.1 Herausforderungen der Schweizer Medienunternehmen

Dieses Subkapitel¹⁹ zeigt auf, welches die zentralen Herausforderungen sind, mit denen die Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels konfrontiert werden. Damit wird auf die Forschungsfrage FF-1 eingegangen.

FF-1: Welche konkreten Herausforderungen und welche Ebenen von Herausforderungen sind für die Schweizer Medienunternehmen von prioritärer Bedeutung?

Der Arbeitshypothese AH-1 entsprechend wird folgendes Ergebnis erwartet.

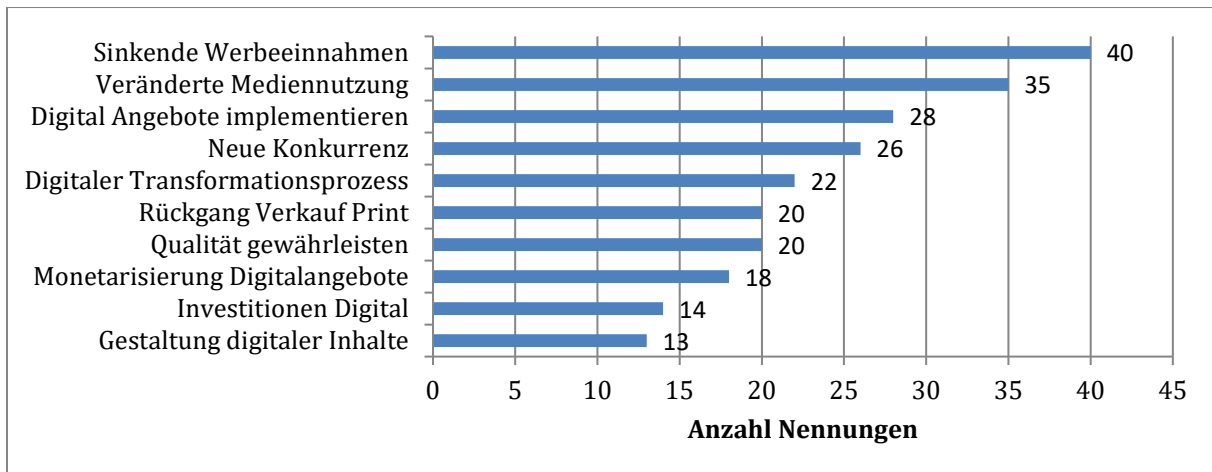
AH-1: Die Medienunternehmen in der Schweiz sehen sich prioritär auf der ökonomischen Ebene mit Herausforderungen konfrontiert.

¹⁹ Datengrundlage für die Ergebnisse dieses Subkapitels bilden die Daten beider Befragungen (sowohl Strategieinterviews wie auch Verantwortungsinterviews; N=64).

Die Interviewpartner wurden hier gefragt, mit welchen Herausforderungen ihr Medienunternehmen aufgrund des Medienwandels in den letzten Jahren konfrontiert wurde.

In einem ersten Schritt zeigt die folgende Abbildung 18 die zehn meistgenannten Herausforderungen:

Abbildung 18 Die zehn meistgenannten Herausforderungen



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 18 ist ersichtlich, dass sich die befragten Experten von verschiedenen Aspekten des Medienwandels und deren Bewältigung herausgefordert fühlen, die sich auch in der Literatur zum Medienwandel finden (siehe: Kapitel 3.2). Herausstechend ist bei den Antworten, dass die Problematik der Digitalisierung sehr facettenreich dargestellt wird.

Der Medienwandel bzw. die Digitalisierung fordert die Medienunternehmen primär auf einer *ökonomischen Ebene* heraus. Fünf der zehn meistgenannten Herausforderungen sind der ökonomischen Ebene zuzuordnen. So sieht eine Mehrheit der Befragten ($n=40$) das *Sinken der Werbeeinnahmen* als eine Herausforderung an. Dies steht auch in engem Zusammenhang mit dem *Auftreten neuer Konkurrenten* als Herausforderung ($n=26$), die am vierthäufigsten genannt wurde. Eine weitere häufig genannte ($n=20$) Herausforderung der ökonomischen Ebene ist der *Rückgang des Verkaufs* bei den Printtiteln, sei es im Hinblick auf den Verkauf von Abonnements oder auch bezüglich des Einzelverkaufs. Die *Monetarisierung der Digitalangebote* ist eine zusätzliche Herausforderung, welche der ökonomischen Ebene zugeordnet werden kann. Zahlreiche Experten ($n=18$) sind sich nicht darüber im Klaren, wie es gelingen soll, gewinnbringend

Inhalte im Web bereitzustellen. Zuletzt sind auch die *Investitionen in Digitalangebote* eine häufig (n=14) genannte ökonomische Herausforderung.

Im Gegensatz zu den ökonomischen Herausforderungen sind publizistische Herausforderungen und technische/organisatorische Herausforderungen unter den zehn meistgenannten Herausforderungen in Abbildung 19 weniger häufig vertreten. Auf der *publizistischen Ebene* sehen die Befragten die *Gewährleistung einer ausreichenden publizistischen Qualität* (n=20) und die *Gestaltung digitaler Inhalte* (n=13) als herausfordernd an. Diese zwei publizistischen Herausforderungen nehmen unter den zehn meistgenannten Herausforderungen den sechsten und zehnten Rang ein.

Der technischen/organisatorischen Ebene ist nur eine der meistgenannten Herausforderungen zuzuordnen. Hierbei handelt es sich um die *Implementierung von Digitalangeboten*. Diese Herausforderung wurde am dritthäufigsten genannt (n=28). Bei dieser Herausforderung handelt es sich in erster Linie um die Problematik, welche sich im Rahmen der Einführung oder Erneuerung der Onlineauftritte ergeben.

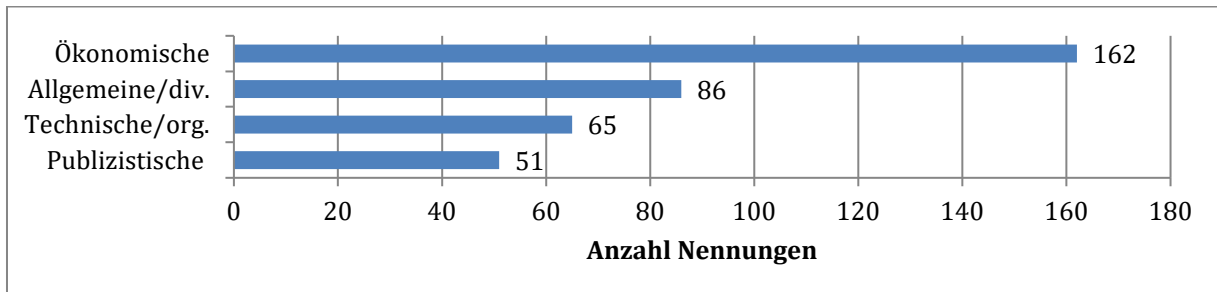
Unter den meistgenannten Herausforderungen befinden sich auch solche, welche sich nicht eindeutig einer ökonomischen, publizistischen oder technisch/organisatorischen Ebene zuzuordnen sind. Solche Herausforderungen haben teilweise auf mehreren Ebenen Implikationen. Man kann daher von Herausforderungen sprechen, die einer Metaebene zuzuordnen sind. Um solche *allgemeine/diverse Herausforderungen* handelt es sich im Fall der *Veränderung der Mediennutzung* (n=35), die sowohl ökonomische, publizistische wie auch technische/organisatorische Implikationen mit sich bringt²⁰. Auch der *digitale Transformationsprozess* (n=22) als Herausforderung kann nicht eindeutig einer der genannten Ebenen zugeordnet werden, sondern verfügt über mehrere Dimensionen.

Zusammenfassend lässt sich zu Abbildung 17 sagen, dass sich die befragten Experten am häufigsten von ökonomischen Aspekten des Medienwandels herausgefordert fühlen. Die technischen und die publizistischen Implikationen werden hingegen von weniger Experten als Herausforderungen genannt.

²⁰ Mit der Verwendung dieser allgemeinen Kategorie von Herausforderungen wird der Problematik Rechnung getragen, dass Befragte in einem halbstandardisierten Interview auf verschiedenen Abstraktionsniveaus antworten können. Antworten, welche sich nicht eindeutig einer Kategorie zuordnen lassen, fallen in diese Restkategorie.

Die zentrale Bedeutung, die den ökonomischen Herausforderungen im Medienwandel zukommt, zeigt sich auch in der folgenden Abbildung 19:

Abbildung 19 Gesamtzahl der Herausforderungen nach Ebenen



(Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 19 zeigt die Gesamtzahl aller Nennungen von Herausforderungen ($n=364$), die entsprechend der bereits genannten Ebenen kategorisiert wurden. Von jedem der 64 Experten wurden also durchschnittlich 5,7 Herausforderungen genannt. Aus der Abbildung wird auch ersichtlich, dass 45% ($n=162$) aller genannten Herausforderungen ökonomischer Art sind. Am zweithäufigsten werden mit 24% ($n=86$) allgemeine bzw. diverse Herausforderungen genannt, welche nicht einer konkreten Ebene zugeordnet werden können. Mit 18% ($n=65$) werden technische/organisatorische Herausforderungen am dritthäufigsten genannt. Lediglich 14% ($n=51$) aller Nennungen von Herausforderungen können der publizistischen Ebene zugeordnet werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich alle befragten Experten von ökonomischen Implikationen des Medienwandels herausgefordert fühlen. So nennen alle 64 Experten mindestens eine ökonomische Herausforderung. Die publizistische wie auch die technisch/organisatorische Ebene hingegen beschäftigen die Experten weniger häufig. So nennen 48 Experten mindestens eine publizistische Herausforderung und 43 mindestens eine technisch/organisatorische Herausforderung.

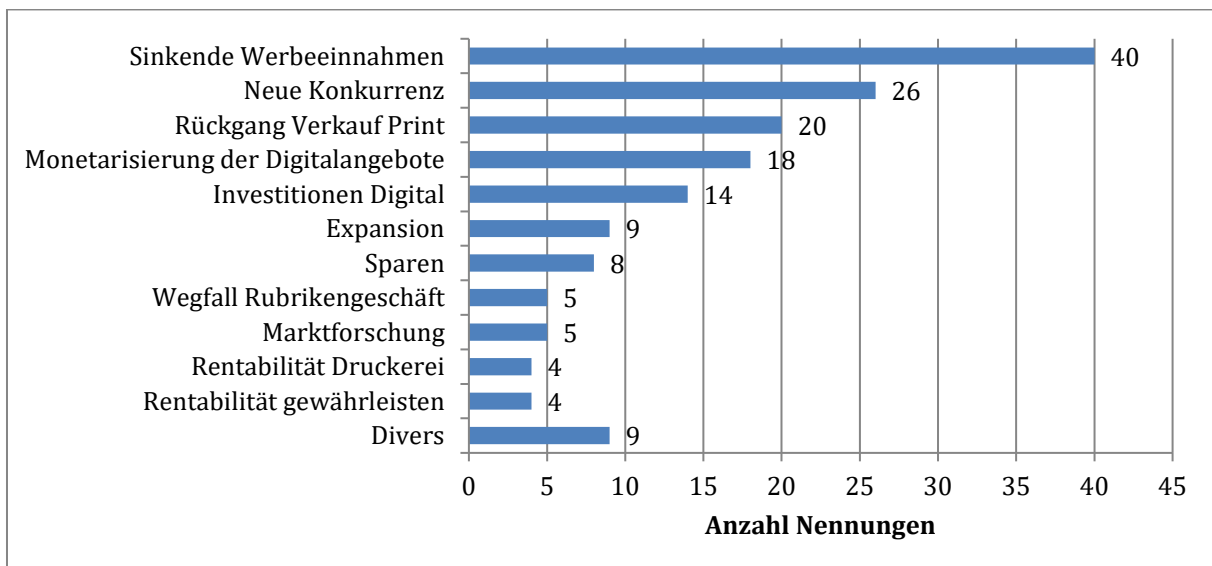
Es wäre jedoch gewagt, daraus zu schliessen, dass die ökonomischen Herausforderungen prinzipiell wichtiger als die Herausforderungen der anderen Ebenen sind. Es ist eher davon auszugehen, dass die ökonomischen Implikationen des Medienwandels so gut wie alle Medienunternehmen treffen. Die Probleme auf der publizistischen und technisch/organisatorischen Ebene scheinen einigen Experten jedoch nicht so präsent oder zu wenig dringlich zu sein, als dass sie im Zuge des Interviews genannt werden. Die erhebliche Bedeutung aller Ebenen zeigt sich auch darin, dass unter den sechs am

häufigsten genannten Herausforderungen alle 3 bzw. 4 Typen von Herausforderungen vertreten sind. Im Folgenden wird nun auf die Herausforderungen der einzelnen Ebenen im Detail eingegangen.

6.1.1 Ökonomische Herausforderungen

In diesem Abschnitt wird auf die Herausforderungen der ökonomischen Ebene detailliert eingegangen. Die folgende Abbildung 20 zeigt die Anzahl Nennungen aller ökonomischen Herausforderungen:

Abbildung 20 Ökonomische Herausforderungen



(Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 20 zeigt die Häufigkeit, mit welcher die einzelnen ökonomischen Herausforderungen von den befragten Experten genannt wurden. Die am häufigsten (n=40) genannte Herausforderung sind die *sinkenden Werbeeinnahmen*.

„Die Werbung hat früher um die 75% der Einnahmen generiert und die Werbekampagnen sind wie automatisch reingekommen. Die Werber haben sich dabei nicht um die Inhalte geschert. Sie haben die Zeitung als Transportmittel verstanden. In der Zwischenzeit ist es so, dass sich das Verhältnis beinahe umgekehrt hat. Zwei Drittel der Einnahmen stammen heute von den Abonnenten und lediglich ein Drittel kommt noch aus der Werbung“ (Interview DSNRN: 45-45).

Rund 2/3 der befragten Experten sind der Ansicht, dass der Rückgang der Werbeeinnahmen eines der grössten Probleme ihres Medienunternehmens sei. Es wird insbesondere auf neue Konkurrenten in den Digitalmärkten verwiesen, die nicht nur Marktanteile im Onlinewerbemarkt für sich beanspruchen, sondern auch die klassischen Werbemärkte im Print, Radio und teilweise auch im Fernsehen mit ihren Onlinewerbeplätzen schwächen würden. Die Experten reden von einer fundamentalen Verschiebung der Werbegelder in die digitalen Kanäle, welche sich nicht aufhalten liesse.

Die von den befragten Experten am zweithäufigsten (n=26) genannte ökonomische Herausforderung ist der verstärkte Wettbewerb mit *neuen Konkurrenten*.

„Früher gab es eine sehr hohe Eintrittsschwelle die Medienmärkte. Damals musste man Druckmaschinen im zwei- bis dreistelligen Millionenbereich einkaufen. Heute reicht ein Handy und jeder ist Publizist. Es gibt also einen Markt, der grundsätzlich völlig anders funktioniert“ (Interview DSTPL: 4-4).

Die meisten Experten, welche diese Problematik ansprechen, empfinden die neue Konkurrenz, vor allem jene auf den Werbemärkten, als herausfordernd. Es werden insbesondere Suchmaschinen, wie *Google* oder *Yahoo*, als solche neuen Konkurrenten genannt. Diese würden einen erheblichen Anteil des digitalen Werbevolumens abschöpfen. Als eine weitere Art neuer Konkurrenz werden die Online-Rubrikenmärkte (Digital Classifieds) angesehen. Auf der inhaltlichen bzw. publizistischen Ebene hingegen wird auch von einer „Fragmentierung oder Atomisierung“ der Content-Angebote gesprochen (Interview DGMMG: 4-4). Diese Fragmentierung wird primär hinsichtlich neuer internationaler bzw. ausländischer Angebote und auch der Vielzahl von kleinen unprofessionellen oder semiprofessionellen Angeboten, wie Blogs und dergleichen, festgestellt. Aufgrund dieser Vielzahl an Angeboten, insbesondere auch nicht-publizistischen Angeboten, sei es auch zu einer Fragmentierung der Nachfrage gekommen, und die Werbung folge schlussendlich den Nutzern.

„Zeitungen waren einmal die einzige Brücke zwischen Leuten, die etwas sagen wollten und jenen, welche etwas wissen wollten. Das Geschäftsmodell war Brückenzoll und es gab keine Konkurrenz“ (Interview DSNRN: 11-11).

In den Aussagen der Experten wird auch ersichtlich, dass man eben nicht mehr nur in Konkurrenz mit den Medien der gleichen Gattung steht oder mit sämtlichen Anbietern von Informationen und Unterhaltung. Die Nutzer seien wählerischer geworden. So nennen vereinzelte Experten auch unterhaltende, digitale Content-Angebote, wie *YouTube* oder Musikplattformen als neue Konkurrenten im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Nutzer. Auch die Gratiszeitungen *20 Minuten* und *Blick am Abend* werden von einigen Experten als weitere, neue starke Konkurrenz angesehen, welcher mit dem klassischen Geschäftsmodell der Bezahlzeitung kaum etwas entgegenzuhalten sei.

Die am dritthäufigsten (n=20) von den Experten genannte ökonomische Herausforderung ist der *Rückgang des Verkaufs von Printtiteln*. Dieser Rückgang betreffe dabei sowohl den Abonnements- wie auch den Einzelverkauf. Diese Herausforderung findet seine Entsprechung im Rückgang der Auflagen, welche nicht nur die Bezahlzeitungen betrifft (siehe: Abbildung 9). Mehrere Experten weisen allerdings darauf hin, dass einer Verringerung der Vertriebs Erlöse aufgrund dieser Verkaufsrückgänge mit Hilfe von Preiserhöhungen entgegengewirkt werden konnte. In Bezug auf die Zusammensetzung der Gruppe der Experten, welche diese Herausforderungen nennen, zeigt sich, dass sämtliche Experten Vertreter von Medienunternehmen sind, welche einen bedeutenden Anteil von Printtiteln in ihrem Produktportfolio aufweisen.

Die am vierthäufigsten (n=18) genannte ökonomische Herausforderung ist die *Monetarisierung der digitalen Angebote*.

„Im Zuge dieser weltweiten Vernetzung, welche sich natürlich auch auf regionale Medienunternehmen auswirkt, werden ganz neue Ideen, Strukturen und Geschäftsmodelle benötigt. Es ist also nicht nur eine neue Konkurrenzsituation, sondern ein völlig neuer Markt. Das ist das Grundproblem der Medienhäuser, welche geglaubt haben, sie könnten einfach ihre alten Geschäftsmodelle auf ihre Internetangebote übertragen“ (Interview DSNRN: 13-13).

Die Experten vertreten in Bezug auf die Problematik der fehlenden Monetarisierbarkeit der Digitalangebote meist die Ansicht, dass die Rezipienten über keine oder eine zu geringe Zahlungsbereitschaft für publizistische Digitalangebote verfügen. Schuld daran sei vor allem die Gratiskultur im Internet, welche sich aufgrund des Vorhandenseins

zahlreicher Gratisangebote etabliert habe. Selbstkritisch merken einige Experten an, dass die Schweizer Medienunternehmen durch die Lancierung eigener kostenloser Digitalangebote durchaus eine Mitschuld an dieser Entwicklung tragen. Die Überwindung der Gratiskultur sei nötig, weil die Einnahmen aus der Werbung gemäss vielen Befragten von anderen abgeschöpft werden und unzureichend seien. Einige Experten vertreten aber auch die Ansicht, dass sich die Zahlungsbereitschaft mittel- oder langfristig nicht erhöhen werde und es daher nötig sei, sich andere, indirektere Möglichkeiten zu überlegen, um sich zu refinanzieren.

Die am fünfthäufigsten (n=14) von den Experten genannte ökonomische Herausforderung ist die Bewältigung der notwendigen *Investitionen in den Digitalbereich*. Vor allem kleinere Medienhäuser tun sich schwer, die nötigen finanziellen Mittel zum Auf- und Ausbau ihrer Digitalangebote zu akquirieren.

„Auf der technischen Seite und auf der ökonomischen Seite ist es für uns als kleiner Verlag eine Herausforderung die Konvergenz zu bewältigen, da umfangreiche Investitionen nötig sind. Diese zu stemmen, ist für einen lokalen Verlag, wie wir es sind, sicher mit grossen Schwierigkeiten verbunden“ (Interview DWBFM: 2-2).

Interessant ist darüber hinaus, dass in der Deutschschweiz das Aufbringen des nötigen Investitionskapitals sehr selten als Herausforderung erwähnt wird. In der Westschweiz und im Tessin wird dieser Aspekt hingegen weit häufiger genannt. So nennen lediglich 4 der insgesamt 46 Experten aus der deutschsprachigen Schweiz diese Herausforderung. In der Romandie sind es hingegen 7 von 13 Experten und im Tessin 3 von 5 Experten, die es als herausfordernd empfinden, die Investitionen im Digitalbereich zu tätigen.

Die am sechsthäufigsten (n=9) genannte ökonomische Herausforderung ist die Verwirklichung von *Expansionsbestrebungen*. Die Befragten geben an, dass ihre Unternehmen mit der Lancierung neuer Titel, der Akquisition von Radio- und Fernsehstationen oder mit Investitionen in branchenfremde Bereiche wachsen wollen. Diese Expansionen werden jedoch als herausfordernd empfunden, da in den angepeilten Märkten vielfach bereits etablierte Konkurrenten existieren. Es gestaltet sich daher schwierig, die eigenen Marktanteile weiter zu erhöhen. Hinsichtlich der Zusammensetzung der Expertengruppe zeigt sich, dass der überwiegende Teil Vertreter von kleineren und mittleren Medienunternehmen sind. Bei den Vertretern der

Grossunternehmen (ab 250 Mitarbeiter) tritt die Expansionsverwirklichung selten als zentrale Herausforderung in Erscheinung.

Am siebthäufigsten (n=8) werden *Sparanstrengungen* als ökonomische Herausforderung genannt. Interessant bezüglich dieser Herausforderung ist, dass das Sparen vorwiegend von Befragten problematisiert wird, welche die Redaktionen von Westschweizer Presstiteln leiten. Es scheint, dass im Jahr 2013, als die Interviews geführt wurden, in der Westschweiz die Rationalisierungsmassnahmen ein sehr aktuelles und präsent Problem waren.

„Im Jahr 2009 haben wir während zwei Wochen den Inhalt unserer Zeitung analysiert. Wir haben den Umfang einzelner Rubriken stark reduziert. Beispielsweise wurden die Veranstaltungshinweise von zwei Seiten auf eine Seite reduziert. Durch solche Massnahmen war es uns möglich Kosten einzusparen“ (Interview DFNCN: 2-2).

In der Deutschschweiz wurden weitgehende Rationalisierungsprozesse hingegen bereits in den Folgejahren der Wirtschaftskrise von 2008 durchgeführt. Die Entlassungswellen und andere Sparmassnahmen, welche auch die Deutschschweizer Medienunternehmen durchgeführt haben, scheinen daher im Jahr 2013 nicht mehr die Brisanz zu besitzen. In der Folge werden sie auch seltener von Vertretern dieser Medienunternehmen als Herausforderung genannt.

Die am achthäufigsten (n=5) genannte ökonomische Herausforderung ist die *Markt- und Nutzungsforschung* beziehungsweise deren spärlicher Einsatz. Einige Befragte beklagen sich, dass sie ihre strategischen Entscheide nur unzureichend auf Nutzungsstudien abstützen können. Viel zu selten hätten sie die finanziellen Mittel zur Verfügung, um ausführliche Markt- oder Nutzungsstudien in Auftrag geben zu können.

Gleich häufig (n=5) wie die Markt- und Nutzungsforschung wird der *Wegfall des Rubrikengeschäfts* als ökonomische Herausforderung genannt.

„In den letzten zehn Jahren wurde eine komplette Verschiebung der Rubrikanzeigen sichtbar. Der Grund für diese Verschiebung ist nicht primär der starke Rückgang der Nutzung im Print, sondern die Eigenschaften der digitalen Rubrikportale. Diese bieten sowohl dem

Nutzer als auch den Werbekunden viel umfangreichere Möglichkeiten als eine Rubrikanzeige im Print“ (Interview DTMCT: 4-4).

Im Hinblick auf die wirtschaftliche Bedeutung des Rubrikengeschäfts erscheint die Anzahl Nennungen eher gering. Diese geringe Anzahl ist wohl damit zu erklären, dass viele Experten diese Herausforderung bereits unter die Herausforderung der sinkenden Werbeeinnahmen subsummiert haben. Die Befragten, welche den Wegfall des Rubrikengeschäfts konkret ansprechen, sind der Ansicht, dass es sich bei der Abwanderung der Rubriken auf die Digitalplattformen um einen irreversiblen Vorgang handelt. Die digitalen Rubrikenplattformen würden durch den potenziell unbeschränkten Platz, Filterfunktionen, multimediale Darstellungsmöglichkeiten und integrierte Kommunikationsmittel vielfältige Vorteile gegenüber den klassischen Mediengattungen bieten. Die Medienunternehmen müssen daher digitale Rubriken-Plattformen lancieren oder akquirieren, wenn sie an diesen Geschäften weiterhin partizipieren möchten.

Auf die weiteren in Abbildung 20 aufgeführten ökonomischen Herausforderungen, wie die Gewährleistung der Rentabilität des Unternehmens und im speziellen der Druckerei, sowie auf „diverse“ weitere ökonomische Herausforderungen, wird aufgrund der geringen Anzahl an Nennungen nicht detailliert eingegangen.²¹

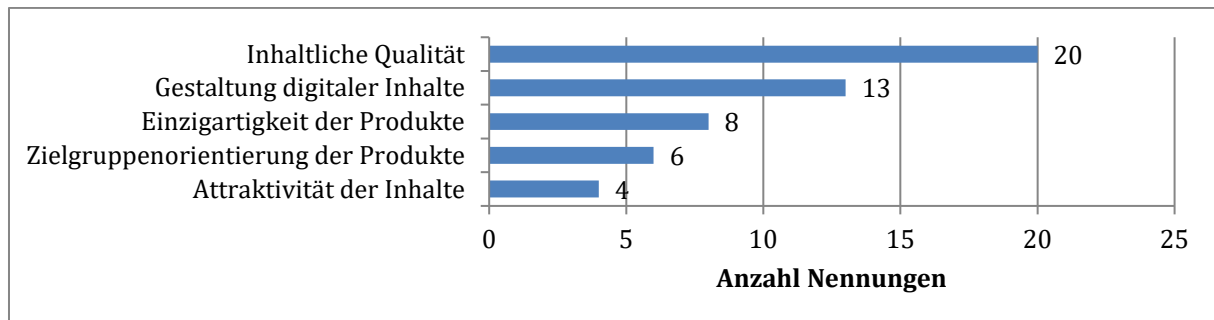
Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Medienunternehmen auf der ökonomischen Ebene vor allem mit sinkenden Einnahmen konfrontiert sehen. Alle drei Standbeine eines klassischen Medienunternehmens, die Werbeeinnahmen, die Abonnementsverkäufe sowie das Rubrikengeschäft, werden in der Folge des Medienwandels als geschwächt angesehen. Gleichzeitig müssen die Medienunternehmen Investitionen in den digitalen Bereich tätigen, um auch in den Geschäftsfeldern der Gegenwart und Zukunft eine Rolle spielen zu können. Um diese Investitionen tätigen zu können, werden finanzielle Reserven benötigt, die insbesondere bei kleineren Unternehmen nur bedingt vorhanden sind. Es zeigt sich ausserdem, dass die ökonomischen Herausforderungen sehr facettenreich sind. Keine der anderen Ebenen verfügt über eine so hohe Anzahl an unterschiedlichen Ausprägungen, wie sie die ökonomische Ebene ausweist.

²¹ Die Kategorie „diverse“ in Abbildung 21 umfasst die Nennung von neun ökonomischen Herausforderungen, welche jeweils nur von einem oder maximal zwei Befragten genannt wurden. Auf diese lediglich ein- bzw. zweimal genannten Herausforderungen wird im Text nicht explizit eingegangen.

6.1.2 Publizistische Herausforderungen

In diesem Kapitel werden jene Herausforderungen detailliert beleuchtet, die der publizistischen Ebene zugeordnet werden können. Die folgende Abbildung 21 zeigt die Anzahl der Nennungen der publizistischen Herausforderungen:

Abbildung 21 Publizistische Herausforderungen



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 21 wird ersichtlich, dass die am häufigsten ($n=20$) genannte Herausforderung der publizistischen Ebene die Gewährleistung der *publizistischen Qualität* der Inhalte ist.

„Unsere Hauptaufgabe war die Auswahl von Informationen, diese Informationen zu relativieren und einzuordnen. [...]. Heute kann jeder publizieren ohne professionellen und ethischen Kriterien zu folgen und ohne seine Informationen zu verifizieren. Wir müssen unser Publikum, unsere Kunden, davon zu überzeugen, dass die professionelle Informationsvermittlung einen Preis hat. [...]. Wir reagieren auf diese Entwicklung mit einer Differenzierung unserer verschiedenen Angebote in Bezug auf ihre Qualität und ihre Professionalität“ (Interview FRSPC: 26-26).

Bezüglich der Gewährleistung der publizistischen Qualität kann gesagt werden, dass die Experten diese Herausforderung meist damit begründen, dass es schwierig geworden sei, mit weniger finanziellen Mitteln und personellen Ressourcen die gleiche publizistische Qualität zu liefern. Auch die beschleunigten Produktionsroutinen des Onlinejournalismus würden auf die redaktionellen Prozesse der Gesamtreaktionen abfärben. Konkret heisst dies, dass insbesondere die Recherche reduziert werde. Es bleibe häufig schlicht keine

Zeit, um Recherchen über einen längeren Zeitraum durchzuführen. Die Recherche wird auch häufig auf die nötigsten Quellen reduziert. Als ein weiterer Grund, welcher die Gewährleistung der publizistischen Qualität erschwert, wurde die Ausrichtung der Inhalte an den Bedürfnissen der Rezipienten genannt. Die Rezipienten würden, wie aus den Klickraten der einzelnen Beiträge auf den Onlineplattformen ersichtlich sei, vermehrt leichte bzw. gesellschaftlich nicht relevante Themen nachfragen. Besonders beliebt seien Sport, Unterhaltung und Geschichten über Prominente. Mehrere Experten sagen aus, dass ihre Medienunternehmen mit einer Art „beschränkter Boulevardisierung“ auf diese veränderten Bedürfnisse reagieren. Diese Bedürfnisse der Rezipienten scheinen daher nur bedingt mit der Gewährleistung publizistischer Qualität im klassischen Sinne vereinbar zu sein (siehe auch: Kapitel: 2.3 und 2.4.3). Ein Grossteil der Experten, welche diese Herausforderung nennen, sind Mitglieder der Redaktionsleitungen. Von den insgesamt 20 Nennungen werden 14 von Redaktionsleitungsmitgliedern gemacht. In den Unternehmensleitungen scheint die publizistische Qualität hingegen ein weniger präsent Thema zu sein. Es werden von den Mitgliedern der Chefredaktionen Zweifel geäußert, ob die publizistische Qualität im aktuell schwierigen ökonomischen Umfeld noch gewährleistet werden kann.

Die am zweithäufigsten (n=13) genannte, publizistische Herausforderung ist die *Gestaltung der digitalen Inhalte*.

„Wir erlauben uns häufig, einen Testballon rauszulassen, um zu schauen, wie das ankommt. Das ist etwas, was wir in Zukunft noch viel häufiger machen wollen. Wir wollen viel mehr experimentell vorgehen. Artikel können beispielsweise sehr niederschwellig angegangen werden. Dass hiesst wir reißen ein Thema erst einmal nur an. Wir schreiben dazu, dass wir gerne mehr über dieses Thema schreiben würden und fragen unsere Community, ob das Thema sie überhaupt interessiert. Wenn es sie interessiert, wollen wir die Nutzer in den Prozess einbinden. Was sind die Meinungen der Nutzer? Können sie etwas zum Thema beitragen? Wir wollen die Nutzer in unsere journalistische Arbeit sehr stark involvieren. Das sind momentan Testballone, die wir eigentlich zu unserer Betriebskultur machen wollen“ (Interview DTWTF: 80-80).

Für die Redaktionen vieler Experten ist die Produktion von spezifischen Inhalten für die digitalen Plattformen noch relatives Neuland. Dementsprechend umfangreich wird experimentiert. Dies betrifft nicht nur die Gestaltung eines spezifischen Inhalts, sondern auch die Gestaltung des publizistischen Gesamtpakets. Im Zentrum steht hierbei die Frage, wie die digitalen Inhalte von jenen in den klassischen Medien abgegrenzt werden. In dieser Hinsicht sei es wichtig, dass die Onlineangebote sich möglichst stark von den Printangeboten unterscheiden, damit sie sich nicht gegenseitig kannibalisieren. Eine weitere Herausforderung bei der Gestaltung der digitalen Inhalte ist die Frage, wie mit der zeitlich unbegrenzten Verfügbarkeit der Inhalte von Onlineangebote umgegangen werden soll. Dies betrifft nicht nur die Onlineangebote von Printmedien, sondern auch jene von Radio und Fernsehen. Zum einen sollten die Inhalte sehr aktuell sein, da sie sonst in der Schnelllebigkeit und in der Informationsflut untergehen würden. Zum anderen müsse auch bedacht werden, dass Inhalte, welche über eine entsprechend langlebige Relevanz verfügen, durchaus auch nach längerer Zeit noch Nutzer dazu bewegen könne, sich dem Inhalt zuzuwenden und in der Folge weitere Einnahmen zu generieren. Auch bezüglich der Frage, in welcher Form die Nutzer eingebunden werden sollen, herrscht Unsicherheit. Zwar sei gerade das Interaktionspotenzial mit den Kunden auf den digitalen Medien sehr gross und ein wesentlicher Aspekt dieser Angebote. Die umfangreiche Betreuung einer Community sei jedoch auch kostenintensiv und rechne sich finanziell nicht. Darüber hinaus bedeute eine starke Einbindung der Nutzer auch einen gewissen Kontrollverlust, der sich unter Umständen negativ auf die publizistische Qualität auswirken könne.

Die am dritthäufigsten (n=8) genannte publizistische Herausforderung ist die Gewährleistung der *Einzigartigkeit* der Inhalte.

„Aber wir beschränken uns publizistisch wirklich zu hundert Prozent auf unser Sendegebiet. [...]”²². Das heisst, dass Themen, welche nicht direkt unser Sendegebiet betreffen, nicht Eingang in die Sendung finden. Das Gleiche gilt für Prominente oder andere Personen, welche nicht aus dem Sendegebiet stammen. Es gibt bei uns auch keine Inlands- oder

²² Das Zitat wurde gekürzt um die Anonymisierung zu gewährleisten.

Auslandsnachrichte. [...]. Wir beschränken uns publizistisch sehr bewusst auf dieses regionale Kerngebiet.“ (Interview DTBMB: 8-8).

Die Experten stellen sich bei dieser Herausforderung die Frage, wie sie mit ihren Produkten aus der Masse hervorstechen sollen. Dabei sind die Befragten der Meinung, dass es von zentraler Bedeutung ist, sich in einem spezifischen Bereich bzw. einer spezifischen Rubrik durch einzigartige Inhalte hervorzuheben. Dies hat zur Folge, dass man seine Ressourcen auf diesen Bereich fokussiert und andere Bereiche eher vernachlässigt. In diesem Sinn gelte es, eine Nische erfolgreich zu besetzen.

In eine ähnliche Richtung wie die Gewährleistung der Einzigartigkeit geht die am vierthäufigsten (n=6) genannte publizistische Herausforderung, die *Zielgruppenorientierung* der Inhalte.

„Wir müssen uns als Tageszeitung behaupten und wir müssen unsere Leser dort ansprechen können, wo ihre Hauptsorgen und ihre Hauptinteressen sind. Das gilt es Tag für Tag bei der Zeitungsproduktion zu beachten“ (Interview DFNCN: 2-2).

Auch hier ist die Herausforderung mit den Inhalten eine gewisse Nische zu besetzen. Als besonders anspruchsvoll empfinden es die Befragten mit ihren Inhalten gezielt die jüngeren Rezipienten anzusprechen.

Die am fünfhäufigsten (n=4) genannte, publizistische Herausforderung ist die *Attraktivität der Inhalte*. Die Befragten sehen diese Attraktivität in der Ausrichtung der Inhalte an den Bedürfnissen von möglichst vielen bestehenden und potenziellen, neuen Rezipienten. Sie sprechen in diesem Zusammenhang häufig auch von der Bewerkstelligung der Nähe zum Nutzer unter anderem durch die verstärkte Bearbeitung von Human-Interest-Themen.

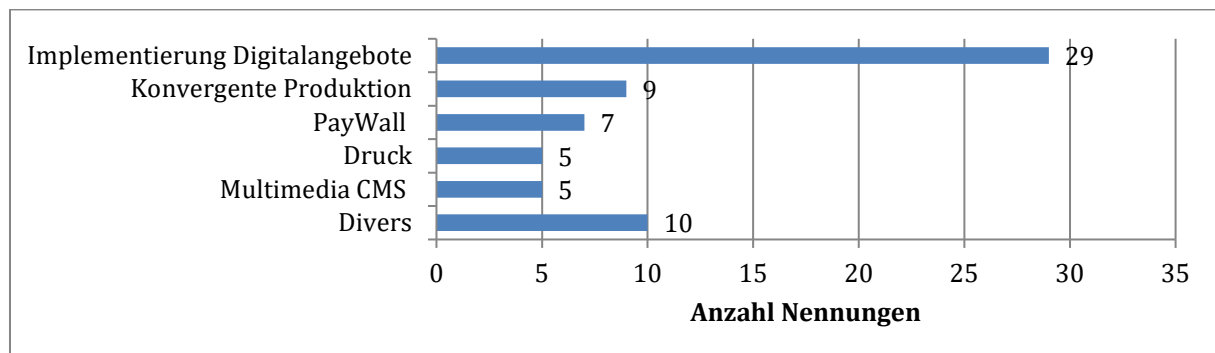
Zusammenfassend kann bezüglich der publizistischen Herausforderungen gesagt werden, dass sich die Experten mit teilweise konkurrierenden Ansprüchen konfrontiert sehen. Im Zentrum steht dabei die Spannung zwischen publizistischer und ökonomischer Leistungsfähigkeit. Die Inhalte sollen zum einen möglichst günstig produziert werden. Zum anderen sollen sie auch eine hohe publizistische Qualität aufweisen. Die Befragten möchten ausserdem möglichst massentaugliche Inhalte publizieren, die durch ihre Attraktivität möglichst viele Rezipienten anziehen. Auf der anderen Seite sollen die

Inhalte aber auch auf eine konkrete Zielgruppe abgestimmt werden und sich durch ihre Einzigartigkeit von der Masse an Medienangeboten abheben. In ihrer Gesamtheit scheinen diese verschiedenen Ansprüche nur schwer vereinbar zu sein.

6.1.3 Technische/organisatorische Herausforderungen

Im Folgenden wird auf die technischen/organisatorischen Herausforderungen detailliert eingegangen. Abbildung 22 zeigt die Anzahl der Nennungen aller technischen/organisatorischen Herausforderungen:

Abbildung 22 Technische/organisatorische Herausforderungen



(Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 22 zeigt, dass die bei weitem am häufigsten (n=29) genannte technische/organisatorische Herausforderung die *Implementierung von digitalen Angeboten* ist. Diese Herausforderung ist sehr facettenreich, da die Medienunternehmen in vielfältiger Weise neue digitale Angebote lancieren.²³ Viele Befragte nennen die Implementierung oder Überarbeitung von Webportalen, Mobilapplikationen oder den Einbezug von sozialen Medien, die sie sowohl technisch als auch organisatorisch vor Herausforderungen stellen würde.

„Die ganzen Geschichten mit unseren Servern und so weiter sind natürlich eine Herausforderung. Unsere Seite programmiert [...]“²⁴ eine

²³ Diese Herausforderung besteht aus verschiedenen Unterkategorien, welche auch separat aufgeführt hätten werden können. Es handelt sich um unterschiedliche Digitalangebote und auch unterschiedliche, konkrete Probleme. Bei allen Nennungen dieser Herausforderung handelte es sich jedoch um Probleme, welche im Zuge der Implementierung von neuen Technologien auftreten. Eine Zusammenfassung in einer Kategorie erschien aufgrund der vielen Ähnlichkeiten angebracht.

²⁴ Das Zitat wurde gekürzt um die Anonymisierung zu gewährleisten.

internationale Agentur, die ihre Sitze in verschiedenen Ländern hat. Die Leute, die unsere Webpage einrichten und technisch betreuen, sind über die ganze Welt verteilt. Einige sitzen in Südamerika, andere in Minsk im Osten. Die sind auch für verschiedene Aspekte zuständig. Wir sind froh, dass wir uns nicht auch noch um die Implementierung der Technik selber kümmern müssen. Aber die Kommunikation mit dieser Agentur ist natürlich auch auf unserer Seite eine Herausforderung. Ausserdem brauchen wir nach wie vor auch einen technischen Spezialisten hier vor Ort. Das ist schon eine Herausforderung“ (Interview DTWDW: 2-2).

Der Auf- und Ausbau von Digitalplattformen erfordert häufig umfangreiche Anpassungen an der technischen Infrastruktur. Der Umgang mit neuen IT-Systemen und neuer Software muss darüber hinaus erst geübt werden. Nicht selten werden gewisse Aufgaben auch extern vergeben. Es dauert somit eine Weile, bis die Abläufe einwandfrei organisiert sind und funktionieren. Auch auf der organisatorischen Ebene ist die Implementierung von Onlineangeboten nicht unproblematisch. Dem neuen Kanal müssen personelle Ressourcen zugeteilt werden. Auch die zeitlichen Abläufe im digitalen Bereich unterscheiden sich stark von jenen bei den klassischen Medien.

Die am zweithäufigsten (n=9) genannte technische/organisatorische Herausforderung ist die organisatorische Umgestaltung im Rahmen der Bewerkestellung einer *konvergenten Inhaltsproduktion*. Konkret umfasst diese Herausforderung die Abstimmung und Anpassung der zeitlichen Abläufe bei der Inhaltsproduktion sowie in der Folge die organisatorischen Anpassungen der personellen Ressourcen. Die personellen Ressourcen müssen im Hinblick auf die unterschiedlichen Geschwindigkeiten im Online- und Printbereich nicht nur zeitlich neu organisiert werden. Auch die Zuteilung von Aufgaben und die Schaffung neuer Rollen fordern viele Medienunternehmen im Rahmen der Bewerkestellung der konvergenten Inhaltsproduktion heraus.

Die von den Experten am dritthäufigsten (n=7) genannte technische/organisatorische Herausforderung ist die *Implementierung einer Paywall*.

„Die grösste technologische Herausforderung ist momentan die Einführung der Bezahlschranke“ (Interview DTMCT: 6-6).

Die Einführung von Bezahlssystemen für die Onlineangebote war zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews für verhältnismässig viele Experten ein sehr aktuelles Problem. Abseits von erlösstrategischen Fragen, die sich den Unternehmensleitungen im Rahmen der Einführung der Bezahlssysteme stellen, fordert die Einführung die Medienunternehmen auch technisch heraus, weil weitgehende Eingriffe in die Account-Systeme nötig sind. Ausserdem handelt es sich bei Bezahlssystemen um einen sehr kritischen Bereich, da allfällige Fehler die Reputation bei den Nutzern nachhaltig schädigen können.

Die vierthäufigste (n=5) technische/organisatorische Herausforderung ist die *Implementierung von Content Management Systemen (CMS)*, die ermöglichen sollen, multimediale Inhalte konvergent auf verschiedenem Kanälen parallel zu verwerten. Die Implementierung solcher Systeme verlange weitgehende Anpassungen bei den organisatorischen Abläufen in den Redaktionen und eine entsprechende Schulung des Personals an dem neuen System.

Eine technische/organisatorische Herausforderung, die gleich häufig (n=5) wie die Implementierung von multimedialen CMS von den Experten genannt wurde, ist der *Druck*. Neben den ökonomischen Problemen der Druckereien und insbesondere des Akzidenzdrucks, welche bereits im Abschnitt 6.1.1 angesprochen wurden, führt der Medienwandel auch auf der technischen und organisatorischen Ebene zu Problemen. So müssen die Druckmaschinen in den Druckereien auf den neusten Stand gebracht werden. In Bezug auf die Einführung neuester Drucktechnik ist zum Beispiel die Umstellung auf den Vierfarbendruck zu nennen. Die letzten im Markt verbleibenden Druckereien sehen sich auch oft einem sehr hohen Druckvolumen ausgesetzt, da sie von Dritten, die über keine eigene Druckerei mehr verfügen, Aufträge angenommen haben. In der Folge gilt es die Druckslots zeitlich optimal einzuteilen und auch die Distribution optimal zu organisieren. Auf der anderen Seite sehen sich diejenigen Medienunternehmen, die ihre Druckerei aufgegeben haben, mit dem Problem konfrontiert, einen passenden Druckpartner zu finden. Schliesslich fordert auch die Integration der Vorstufenleistungen vereinzelte Medienunternehmen auf der Ebene des Drucks heraus.

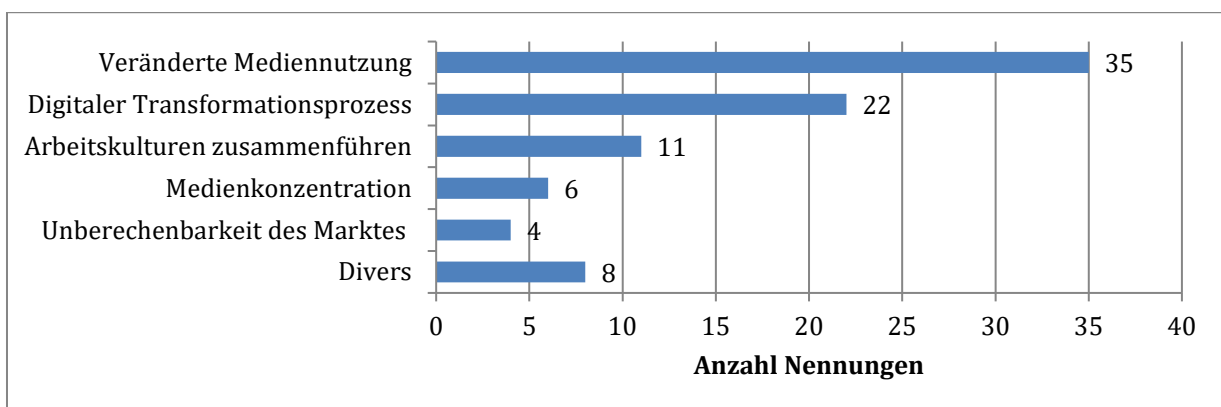
Auf die weiteren in Abbildung 22 aufgeführten technischen/organisatorischen Herausforderungen, die in der Kategorie „divers“ zusammengefasst sind, wird aufgrund der geringen Anzahl an Nennungen hier nicht detailliert eingegangen.

Zusammenfassend kann in Bezug auf die technischen/organisatorischen Herausforderungen gesagt werden, dass die befragten Experten diese Ebene als eher sekundär betrachten. Ausser der abstrakten und facettenreichen Herausforderung der Implementierung von Digitalangeboten wurden relativ wenig konkrete Probleme dieser Ebene angesprochen. Es scheint so zu sein, dass der technische Bereich die befragten Experten aus den Unternehmens- und Redaktionsleitungen wenig interessiert, weil es ein Bereich ist, in welchem technische Spezialisten mit der Bewältigung konkreter Probleme beauftragt werden. Die Implementierung technischer Systeme wird auch oft durch Externe durchgeführt. Dementsprechend sind allfällig auftretende technische Herausforderungen den Befragten meist wenig präsent.

6.1.4 Allgemeine/diverse Herausforderungen

Zuletzt wird mit der folgenden Abbildung 23 auf die genannten, allgemeinen/diversen Herausforderungen eingegangen:

Abbildung 23 Allgemeine/diverse Herausforderungen



(Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 23 zeigt die Anzahl der Nennungen von allgemeinen bzw. diversen Herausforderungen, welche nicht einer konkreten Ebene zugeordnet werden können oder mehrere Ebenen gleichzeitig betreffen.²⁵ Die mit Abstand am häufigsten (n=35)

²⁵ Die Kategorie „Divers“ in Abbildung 24 umfasst die Nennung von acht allgemeinen Herausforderungen, welche jeweils nur von einem Befragten genannt wurden. Auf diese lediglich einmal genannten Herausforderungen wird im Text nicht weiter eingegangen.

genannte Herausforderung in dieser allgemeinen Kategorie ist die *Veränderung der Mediennutzung*.

„Wir merken stark, dass die Leute sich neben dem Printmedium [...] ²⁶ auch anderweitig informieren. Sie nutzen zu einem Teil die nationalen Newsseiten sowie auch lokale Newsportale, die sich in den letzten Jahren entwickelt haben“ (Interview DWBFM: 2-2).

Die Experten sehen es als Herausforderung an, dass die Rezipienten sich in den letzten Jahren verstärkt dem Internet zugewendet haben. Die Experten weisen darauf hin, dass die klassischen Mediengattungen Presse, Radio und Fernsehen immer weniger genutzt würden. Die tagesaktuelle Presse sei von dieser Entwicklung besonders schwer betroffen. Insbesondere die jüngeren Rezipienten würden auf die gedruckte Zeitung immer häufiger verzichten. In den Gesprächen mit den Experten zeigt sich auch, dass sich die veränderte Mediennutzung auf verschiedene Ebenen auswirkt. Meist wird die Veränderung der Mediennutzung wegen ihrer ökonomischen Implikationen als Herausforderung genannt. Es werden aber auch Auswirkungen auf die publizistische Ebene aufgeführt. So scheinen sich auch die inhaltlichen Präferenzen der Rezipienten verändert zu haben.

„Unser Produkt unterscheidet sich als Printprodukt verständlicherweise von anderen Digitalangeboten, welche alle auf Geschwindigkeit und sehr kurze Halbwertszeiten ausgerichtet sind“ (Interview DCZJL: 10-10).

Insbesondere die unterschiedlichen Geschwindigkeiten, die verschiedenen Nutzungszeiten im Tagesverlauf sowie die verschiedene Periodizität der einzelnen Gattungen seien unter anderen wichtige Faktoren, die in Bezug auf die Veränderung des Nutzungsverhalten zu berücksichtigen seien. In Bezug auf die Zusammensetzung der Gruppe der Befragten, welche diese Herausforderung nennen, zeigt sich, dass relativ wenig Vertreter von regionalen Medien auffindbar sind. Es ist daher anzunehmen, dass regionale Medien weniger stark von dem veränderten Nutzungsverhalten herausgefordert sind.

Die am zweithäufigsten (n=22) genannte allgemeine Herausforderung ist der *digitale Transformationsprozess*. Diese Herausforderung kann als Meta-Herausforderung verstanden werden, welche auf allen drei Ebenen Auswirkungen hat. So wird unter der

²⁶ Das Zitat wurde gekürzt, um die Anonymisierung zu gewährleisten.

digitalen Transformation, die Anpassung der Erlösmodelle und der Geschäftsmodelle im Allgemeinen an die digitale Gegenwart verstanden. Des Weiteren findet die digitale Transformation aber auch auf der technisch/organisatorischen Ebene statt. Dies zeigt sich in Veränderungen bezüglich der Geschäftsabläufe, im veränderten Einsatz von IT oder in der veränderten Schulung des Personals. In diesen Bereichen müssen viele Anpassungen durchgeführt werden, um als Medienunternehmen die Digitalisierung erfolgreich bewältigen zu können. Dies gilt ebenso für die Anpassung der publizistischen Inhalte, womit auch die publizistische Ebene durch diese Herausforderung berührt wird.

Die allgemeine/diverse Herausforderung, welche am dritthäufigsten (n=11) genannt wird, ist die *Zusammenführung der Arbeitskulturen* des Online-Journalismus und des klassischen Printjournalismus im Zuge der zunehmenden Integration der einzelnen Titel in konvergente Redaktionsstrukturen.

„Die Konvergenz ist eine Herausforderung, weil verschiedene Arbeitskulturen zusammengeführt werden müssen. Auf der einen Seite ist da die Online-Kultur, die sehr zulässig, sehr experimentell und sehr spielerisch ist. Und auf der anderen Seite ist die Print-Kultur, die sehr fordernd ist, die keinen Weiss-Raum duldet und die konkrete Abschlusszeiten kennt. Diese beiden Kulturen zusammenzuführen, das war sicher eine der grössten Aufgaben in den letzten Monaten“ (Interview DZMMB: 4-4).

Konkret ist die Zusammenführung der Arbeitskulturen eine Herausforderung, da sowohl unter Teilen der Print- wie auch Onlinejournalisten Widerstände bestehen, sich im Rahmen der Einführung von konvergent produzierenden Redaktionen auf das jeweils andere Medium einzulassen. In Bezug auf die Inhalte sowie die auf Produktionsabläufe würden sich die beiden die Kanäle stark unterscheiden. Interessant ist hierbei, dass diese Spannungen zwischen den Arbeitskulturen ein Phänomen zu sein scheinen, welches in erster Linie nur die Zusammenführung des Print- und den Onlinejournalismus betrifft. Bei Radio und Fernsehen scheinen diese Spannungen hingegen kaum ein Thema zu sein. Zumindest werden sie nur in einem Fall als Herausforderung von einem Medium dieser Gattungen genannt. Dies kann allenfalls auch dadurch erklärt werden, dass die Integration von Radio und Fernsehen in die Onlinemedien bei weitem nicht so fortgeschritten ist, wie dies beim Print der Fall ist. So sagen verschiedene Experten aus, dass die

Produktionsabläufe und das nötige Knowhow bei Radio und Fernsehen zu speziell seien. Man könne die Produktion dieser Inhalte deshalb nicht in eine konvergent arbeitende Redaktion integrieren, auch wenn die produzierten audiovisuellen Inhalte schlussendlich doch zusammen mit einem Text auf einer Onlineplattform publiziert oder crossmedial mehrfachverwertet werden.

Die am vierthäufigsten (n=6) genannte allgemeine Herausforderung ist die *Medienkonzentration*. Die Medienkonzentration wird erstens als ein Phänomen wahrgenommen, welches negative Auswirkungen auf die Gesellschaft hat, da die mediale Vielfalt und somit auch die Informationsvielfalt eingeschränkt werden. Die Experten verweisen in diesem Zusammenhang also auch auf die Reduktion der publizistischen Leistungsfähigkeit (siehe: Subkapitel: 6.2). Zweitens sehen die Befragten die Medienkonzentration aber auch aus wettbewerblichen Gründen als Problem. Die Beherrschung des Marktes durch wenige, grosse Unternehmen, die in den Regionen teilweise über monopolartige Stellungen verfügen, fordert die kleineren, regionalen Medienhäuser auch ökonomisch heraus. Diese können sich aufgrund der Marktmacht und der Grössenvorteile kaum noch gegen die grossen, überregional agierenden Konzerne behaupten. Die Zusammensetzung der Gruppe der Experten zeigt auch, dass diese Konzentrationsprozesse vor allem in der Romandie häufiger genannt werden. So kommen 5 der insgesamt 6 Nennungen dieser Herausforderung von Experten aus der Romandie.

Als letztes wurde auch noch die *Unberechenbarkeit des Marktes* als weitere allgemeine Herausforderung mehrfach (n=4) genannt. Diese Unberechenbarkeit wirkt sich sowohl auf der ökonomischen wie auch technisch/organisatorischen Ebene aus, da sie zu Planungsunsicherheit führt und es schwierig ist, lang- und mittelfristig Strategien zu formulieren.

„Man kann keine Rückschau über zehn Jahre halten. Das sind Veränderungen, die innerhalb sich Zeiträumen von einem halben Jahr oder einem Jahr vollziehen. Dies führt zu sehr viel Verunsicherung. Man weiss gar nicht mehr, in welche Richtung es sich entwickelt“ (Interview DBUJC: 2-2).

6.1.5 Fazit: Herausforderungen der Schweizer Medienunternehmen

Zusammenfassend kann bezüglich der Beantwortung der Forschungsfrage FF-1 gesagt werden, dass der Medienwandel die Schweizer Medienunternehmen auf vielfältige Weise auf allen vier untersuchten Ebenen herausfordert. In der Gesamtheit zeigt sich, dass die Herausforderungen der Schweizer Medienunternehmen weitgehend jenen gleichen, mit denen Medienunternehmen weltweit im Zuge des Medienwandels konfrontiert werden. Es zeigt sich deutlich, dass die Herausforderungen der ökonomischen Ebene vielfältig und von zentraler Bedeutung sind. Sämtliche befragten Experten nennen mindestens eine ökonomische Herausforderung. Insbesondere ökonomische Herausforderungen, die im Zusammenhang mit dem Versiegen der einzelnen Erlösquellen der Medienunternehmen stehen, beschäftigen die Schweizer Medienunternehmen sehr stark. Die technische/organisatorische Ebene und vor allem auch die publizistische Ebene spielen hingegen eine eher untergeordnete Rolle. Die Ergebnisse bestätigen daher die Annahme, welche mit der Arbeitshypothese AH-1 postuliert wurde.

Aus den Experteninterviews wird auch deutlich, dass die ökonomischen Herausforderungen nur schwer mit der Wahrung bzw. Förderung der publizistischen Qualität in Einklang zu bringen sind. Die Auswertung zeigt auch, dass unternehmensinterne Faktoren, wie die Grösse des Unternehmens, die geografische Fokussierung sowie die dominante Mediengattung im Produktportfolio, einen gewissen Einfluss auf die wahrgenommene Priorität einzelner Herausforderungen haben. Auch die Rolle des befragten Experten im Unternehmen beeinflusst die Problemwahrnehmung. Besonders auffällig tritt der Unterschied zwischen den Mitgliedern der Unternehmensleitungen und den Mitgliedern der Chefredaktionen in Bezug auf die Bedeutung der Wahrung der publizistischen Qualität hervor. So sind sich vor allem die Mitglieder der Chefredaktionen dieser Problematik bewusst. Im Unternehmensmanagement scheint hingegen dieses Problem weit weniger präsent zu sein.

6.2 Auswirkungen des Medienwandels auf die publizistische Leistungsfähigkeit

In diesem Subkapitel²⁷ und den folgenden Abschnitten wird aufgezeigt, wie die Auswirkungen des Medienwandels auf verschiedene Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit sowie auf die Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung von den Experten eingeschätzt werden. Dabei wird die folgende Forschungsfrage FF-2 beantwortet:

FF-2: Welchen Einfluss hat der Medienwandel auf einzelne Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit der Schweizer Medienunternehmen?

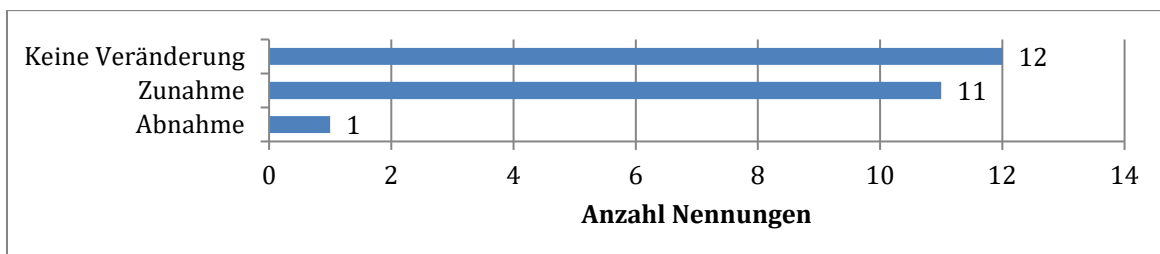
Der Arbeitshypothese AH-2 entsprechend wird folgendes Ergebnis erwartet.

AH-2: Die publizistische Leistungsfähigkeit der Schweizer Medienunternehmen nimmt im Zuge des Medienwandels ab.

6.2.1 Redaktionelle Unabhängigkeit

Der erste Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit, der hier aufgeführt wird, ist die *redaktionelle Unabhängigkeit*. Die folgende Abbildung 24 zeigt, wie die befragten Mitglieder der Redaktionsleitungen die Veränderungen bezüglich der internen und externen Einflussnahme auf die Redaktionen im Zuge des Medienwandels einschätzen:

Abbildung 24 Veränderung der Einflussnahme auf die Redaktionen



(Quelle: eigene Darstellung)

²⁷ Datengrundlage für die Ergebnisse dieses Subkapitels bilden die Daten der „Verantwortungsinterviews“ mit den Mitgliedern der Chefredaktionen; N=35).

Aus Abbildung 24 wird ersichtlich, dass die Experten am häufigsten (n=12; 50% der Antworten) die Meinung äussern, dass der Medienwandel die redaktionelle Unabhängigkeit nicht massgeblich verändert hat. Die Befragten, welche diese Meinung vertreten, berufen sich vorwiegend darauf, dass es schon immer Versuche der Einflussnahme auf die Redaktion gegeben hat. Dies habe sich auch in den letzten Jahren im Zuge des Medienwandels nicht merklich verändert.

„Bei einem Qualitätsmedium hat es schon immer Versuche gegeben auf die Redaktionen Einfluss zu nehmen. Also ich kenne es. Es ist schwer dies zu quantifizieren. Manchmal gibt es grosse Druckversuche. Daraus einen Trend abzuleiten geht vielleicht zu weit. Also ich denke, dass dies im Grossen und Ganzen schon immer gegeben. Man wird es immer versuchen und wir werden immer versuchen, sauber zu bleiben“ (Interview DSTPL: 110-110).

Diese Experten sagen auch aus, dass sich auch die interne Einflussnahme auf die Redaktionen durch den Verleger oder den Anzeigenverkauf in der Folge des Medienwandels nicht wesentlich verändert habe. So habe es schon früher Verleger gegeben, welche auf die publizistischen Inhalte Einfluss nehmen. Solche gäbe es auch heute noch. Auch ein Einfluss der Verkaufsabteilung auf die publizistischen Inhalte sei nach wie vor kaum vorhanden. Redaktion und der Anzeigenverkauf seien immer noch strikt voneinander getrennt. Es komme zwar vor, dass der Anzeigenverkauf mit inhaltlichen Wünschen an die Redaktion herantrete; diese könne aber selbstständig entscheiden, ob sie darauf eingehen möchte.

Beinahe gleich häufig (n=11; 46% der Antworten) vertreten die Experten die Meinung, dass die Versuche der Einflussnahme auf die Redaktion zugenommen haben.

„Ja sicher, die Position der Medien ist schwächer geworden. Früher verfügten die Medienunternehmen über eine Art Alleinstellung. Wir konnten wir sagen, wie es läuft. Heute in diesem Konkurrenzumfeld, wenn man um eine Kampagne buhlen muss, bekommt sie der, der günstiger oder willfähriger ist. Man sieht dies als Profi den Zeitungen ja auch täglich an“ (Interview DSNRN: 48-48).

Es komme zunehmend vor, dass vor allem Werbekunden im Wissen um die schwierige finanzielle Lage vieler Medienhäuser versuchen, ihre Sonderwünsche durchzusetzen.²⁸ Dabei handle es sich nicht nur um den Wunsch nach besonderen Werbeformaten oder Platzierungen, sondern auch um Einflussnahme auf die publizistischen Inhalte. Konkret würden die Redaktionsleitungen vermehrt aufgefordert, kritische Berichterstattungen über Werbekunden zu unterlassen, ansonsten würde kein Werberaum mehr gebucht. Ein Grossteil der Befragten behauptet jedoch, dass auf solche Drohungen in ihrem Unternehmen nicht eingegangen würde. Dennoch gestehen einige Experten ein, dass man es sich schon gut überlegen würde, ob eine kritische Berichterstattung wirklich nötig sei, oder man sich allenfalls nicht besser in Zurückhaltung üben solle.

Auch der Einfluss der Öffentlichkeitsarbeit auf die publizistischen Inhalte habe zugenommen. Aufgrund der Professionalisierung der Kommunikation von Parteien, NGOs, Verbänden und anderen Interessensgruppen würden die Medien zunehmend mit sehr gut aufbereiteten Informationen versorgt. Den Medien würde es so einfach wie möglich gemacht, Inhalte direkt zu übernehmen. Gerade in Bezug auf die Vereinfachung der Zugänglichkeit zu solchen vorgefertigten Informationen habe der Medienwandel einen grossen Einfluss. Das Internet ermögliche es den Journalisten, Bildmaterial, Pressemitteilungen, O-Töne oder Hintergrundinformationen in kürzester Zeit vom eigenen Schreibtisch aus zu organisieren.

Allerdings sagen auch mehrere dieser Experten, die eine Zunahme der Beeinflussung erkennen, dass diese verstärkten Versuche der Einflussnahme weitgehend abwehrbar seien, wenn geeignete Massnahmen ergriffen würden. Konkret wird primär die strikte Trennung von Verlag und Redaktion als solche Massnahme angesprochen.

Ein einzelner Befragter äusserte die Meinung, dass es im Zuge des Medienwandels zu einer Professionalisierung der Kommunikation der Interessensgruppen aus Politik, Wirtschaft, Werbung und PR gekommen sei. In der Folge hätten die Versuche der Einflussnahme auf die Redaktionen nachgelassen. Die Interessengruppen hätten im Rahmen der Professionalisierung ihrer Kommunikationstätigkeit ein vertieftes

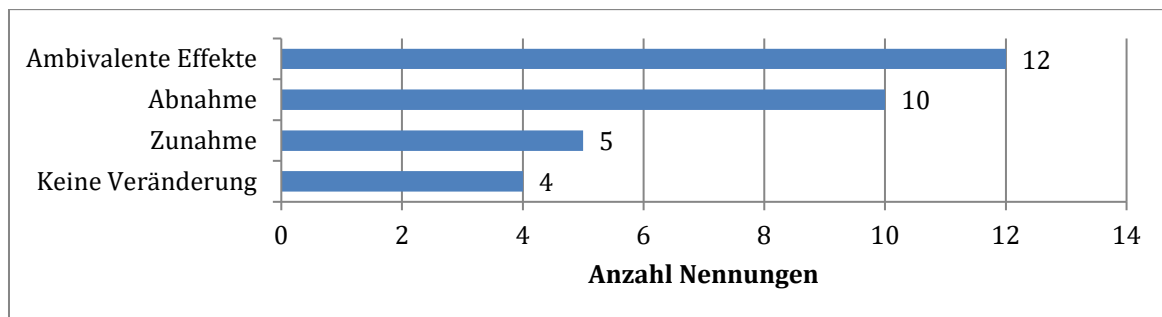
²⁸ Die Ergebnisse bezüglich der Arten der Einflussnahme auf die Redaktionen, welche in diesem Absatz präsentiert werden, wurden bereits im Rahmen eines Working Papers publiziert (vgl. Sele 2013: 137f.).

Verständnis der journalistischen Arbeitsweise erworben und wüssten daher, dass der Aufbau von Druck auf die Redaktionen eher kontraproduktiv wirke.

6.2.2 Qualität der Recherche

Der zweite untersuchte Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit ist die *Qualität der Recherche*. Die folgende Abbildung 25 zeigt, welchen Einfluss die befragten Experten dem Medienwandel auf die Qualität der Recherche zuschreiben:

Abbildung 25 Einfluss des Wandels auf die Qualität der Recherche



(Quelle: eigene Darstellung)

Ein grundsätzlicher Effekt, welchen ein Grossteil der Experten dem Medienwandel attestieren, ist die Beschleunigung der Recherchearbeit. Das Internet und die digitalen Kommunikationsmittel würden es ermöglichen, auf eine Vielzahl von Informationen und Quellen in kürzester Zeit zugreifen zu können. Bezüglich der Frage, wie sich diese Beschleunigung der Recherchearbeit auf deren Qualität auswirkt, sind sich die Experten hingegen nicht einig.

Aus Abbildung 25 wird ersichtlich, dass die befragten Experten am häufigsten (n=12; 39% der Antworten) die Meinung äussern, dass die Beschleunigung der Recherchearbeit im Zuge des Medienwandels ambivalente Effekte auf die Qualität der Recherche habe.

„Generell muss ich sagen, dass sich die Arbeit des Journalisten durch das Aufkommen der sozialen Netzwerke und natürlich auch durch das schon seit einigen Jahren omnipräsente Internet massiv verändert. Ich kann mich an eine Zeit ohne Internet, und sowieso ohne Facebook und Twitter, erinnern in den neunziger und achtziger Jahren. Das war eine andere Art zu arbeiten. Es war schlicht und einfach so, dass man häufiger rausging.

Man konnte damals nicht schnell etwas „googeln“ oder schnell auf Facebook ein Profil anschauen. Man kam nicht so schnell zu solchen Informationen. Man musste sich physisch vor Ort bewegen, um eine Sache vor Ort abzuklären. Oder man hat zumindest häufiger zum Telefon gegriffen. Heute ist die erste Aktion, die ein Journalist macht, er „googelt“, er geht ins Internet. Diese grundsätzlich andere Arbeitsweise und Herangehensweise birgt natürlich viele Chancen und viele neue Möglichkeiten. [...] ²⁹. Sie birgt aber auch viele Gefahren. Also dieser Double Check, die Bestätigung einer Information durch mehrere Quellen, das findet heute eben oft nicht mehr statt. Natürlich sind auch die fehlenden zeitlichen Ressourcen dafür verantwortlich, aber es hat sich eben auch die unkritische Denkweise verbreitet, dass eine Information, die im Internet steht, der Wahrheit entspricht. Und das ist eben oft nicht der Fall“ (Interview DRENN: 58-58).

Die Befragten, die solche ambivalenten Effekte wahrnehmen, sind der Ansicht, dass die Beschleunigung der Recherche die Qualität der Recherche sowohl positiv als auch negativ beeinflussen könne. Die Beschleunigung ermögliche es, schneller, mehr und tiefer zu recherchieren. Auch die Zugänglichkeit von Quellen habe sich verbessert. Gleichzeitig führe die Beschleunigung der journalistischen Produktionsroutinen aber auch zu mehr Zeitdruck und dieser könne sich in der Folge negativ auf die Recherchequalität auswirken.

Am zweithäufigsten (n=10; 32% der Antworten) wird von den Experten die Meinung geäußert, dass sich der Medienwandel vorwiegend negativ auf die Qualität der Recherche auswirke. Begründet wird diese Ansicht durchgehend mit den zunehmend fehlenden, finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen für die Recherchearbeit.

Die Meinung, dass sich der Medienwandel vorwiegend positiv auf die Qualität der Recherche auswirkt, wird am dritthäufigsten (n=5; 16% der Antworten) von den Befragten geäußert. Die befragten Experten, welche diese Meinung vertreten, betonen die positive Wirkung der vielfältigen Möglichkeiten der Internets, um an Informationen zu gelangen und um mit Quellen in Kontakt zu treten.

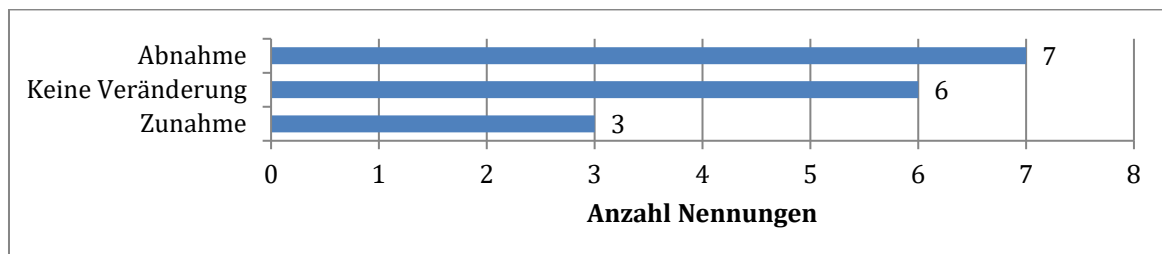
²⁹ Das Zitat wurde gekürzt um die Anonymisierung zu gewährleisten.

Am seltensten (n=4; 13% der Antworten) vertraten die Befragten die Ansicht, dass sich die Qualität der Recherche in Folge des Medienwandels nicht verändert habe.

6.2.3 Umfang des investigativen Journalismus

Der dritte untersuchte Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit ist der *Umfang des investigativen Journalismus*. Die folgende Abbildung 26 zeigt, welchen Einfluss die befragten Experten dem Medienwandel auf den Umfang des investigativen Journalismus zuschreiben:

Abbildung 26 Einfluss des Wandels auf den investigativen Journalismus



(Quelle: eigene Darstellung)

Grundsätzlich muss darauf hingewiesen werden, dass investigativer Journalismus von den meisten Medienunternehmen im Sample nur selten praktiziert wird. So sagen zwölf der befragten Experten aus, dass in ihrem Medium gar kein oder höchstens sporadisch investigativer Journalismus betrieben wird. Dementsprechend gering ist die Anzahl an Antworten auf die Frage, inwieweit der Medienwandel den Umfang des investigativen Journalismus beeinflusst hat.

Wie in Abbildung 26 zu sehen ist, äusserten sich die Experten am häufigsten (n=7; 44% der Antworten) dahingehend, dass der Medienwandel zu weniger investigativem Journalismus führe.

„Bei gewissen Zeitungen ist es aufgrund des Ressourcenstandes fast unmöglich investigativen Journalismus zu betreiben. [...]. Ich würde sagen es hat in den letzten Jahren auch in unserem Medium tendenziell abgenommen, weil mehr Gewicht auf die Onlineplattformen gelegt wird. Im Onlinejournalismus hat man sowieso höchst selten ausreichend Zeit.

Wir beweisen zwar ab und zu das Gegenteil, aber es hat tendenziell abgenommen (Interview DHZBB: 128-128).

Ähnlich wie beim negativen Einfluss des Medienwandels auf die Qualität der Recherche, wird auch beim negativen Einfluss auf den Umfang des investigativen Journalismus von den Experten primär darauf verwiesen, dass die redaktionelle Ressourcenknappheit zum aktuellen Rückgang geführt habe.

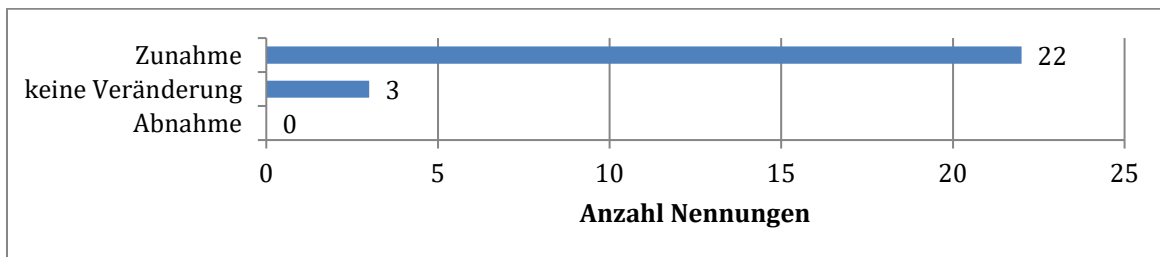
Am zweithäufigsten (n=6; 38% der Antworten) wurde von den Experten die Ansicht vertreten, dass der Medienwandel keinen Einfluss auf den Umfang des investigativen Journalismus hat. Die meisten Befragten, die einen Einfluss verneinen, haben in ihrem Medium schon immer eher wenig investigativen Journalismus praktiziert. Als Begründung für den nicht vorhandenen Einfluss des Medienwandels wird meist angeführt, dass der Umfang des investigativen Journalismus in erster Linie von der aktuellen Informationslage abhängig sei. Investigativer Journalismus würde betrieben, wenn konkrete Informationen an die Redaktion herangetragen würden. Unabhängig von Einflüssen des Medienwandels würden solche Gelegenheiten ergriffen, weil sie eine zentrale Möglichkeit darstellen, um einzigartige Beiträge zu publizieren.

Selten (n=3, 19% der Antworten) wurde von den Befragten die Meinung geäußert, dass der Medienwandel in ihrem Medium zu mehr investigativen Journalismus führe. Begründet wird dies mit der strategischen Fokussierung auf investigative Themen. In Zeiten begrenzter Budgets müsse man sich verstärkt auf jene Themen beschränken, die eine hohe publizistische Bedeutung haben. Dies sei insbesondere bei investigativen Geschichten der Fall.

6.2.4 Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten

Ein weiterer, untersuchter Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit sind die *Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten*. Die folgende Abbildung 27 zeigt, welchen Einfluss die befragten Experten dem Medienwandel auf die Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten zuschreiben.

Abbildung 27 Einfluss des Wandels auf die Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten



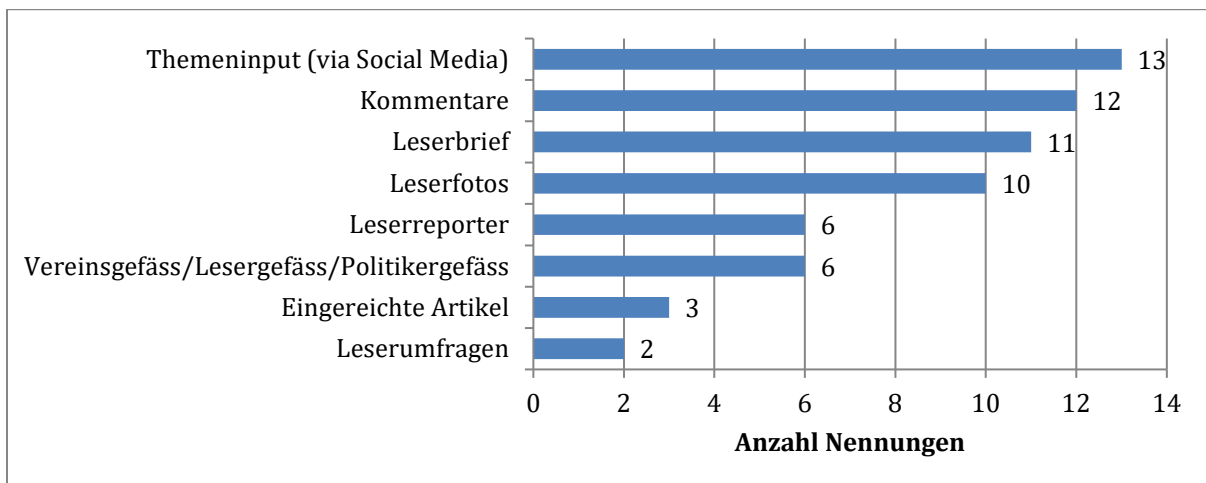
(Quelle: eigene Darstellung)

Bezüglich des Einfluss des Medienwandels auf die Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten ist in Abbildung 27 ein eindeutiger Trend ersichtlich. Die mit Abstand am häufigsten ($n=22$; 88% der Antworten) vertretene Meinung ist, dass sich die Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten in Folge des Medienwandels stark erweitert haben.

„Die Interaktion hat zugenommen. Wir haben viel mehr Kommentierungen zu Artikeln als wir früher Leserbriefe erhalten haben. Die Möglichkeit unmittelbar zu reagieren und seinen Kommentar zu platzieren, ist attraktiv und wird rege genutzt“ (Interview DZOCM: 58-58).

Die Befragten, welche diese Meinung äussern, verweisen auf die vielfältigen Interaktionsmöglichkeiten zwischen der Redaktion und den Rezipienten, die sich im Zuge der Digitalisierung ergeben. Die folgende Abbildung 28 zeigt die Partizipationsmöglichkeiten, welche den Rezipienten gemäss den Befragten zur Verfügung stehen:

Abbildung 28 Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 28 wird ersichtlich, dass gemäss den Experten die Rezipienten häufig die Möglichkeit haben der Redaktion Themen vorzuschlagen. Dies sei primär über die Sozialen Medien möglich. Des Weiteren können die Rezipienten ihre Meinung zur Berichterstattung durch Kommentarfunktionen auf den hauseigenen Onlineplattformen, in den sozialen Medien oder in Leserbriefen kundtun. Die Möglichkeit, an der Inhaltsproduktion aktiv mitzuarbeiten, wird hingegen nur von wenigen Medienunternehmen ihren Nutzern zugestanden. Eine Ausnahme bildet in diesem Zusammenhang die Verwendung von Leserfotos. Leserfotos werden von vielen Redaktionen gerne publiziert. Leserreporter, spezifische Gefässe für redaktionsexterne Beiträge und eingereichte Artikel von Lesern werden hingegen nur von wenigen Redaktionen eingesetzt. Auffällig ist dabei, dass es sich bei Redaktionen, die ihre Nutzer aktiv an der Inhaltsgestaltung teilhaben lassen, ausnahmslos um Redaktionen von kleineren Regional- und Lokalmedien handelt. Diese Experten verweisen darauf, dass sie aufgrund fehlender Ressourcen, aber auch aufgrund der nötigen Vernetzung in der jeweiligen Region auf Inhalte und Inputs der Nutzer angewiesen seien.

Aus Abbildung 27 wird ersichtlich, dass die Ansicht, die Partizipationsmöglichkeiten hätten sich in der Folge des Medienwandels nicht verändert, selten ($n=3$; 12% der Antworten) vertreten wird. Diese Meinung wird damit begründet, dass es auch vor der Digitalisierung jederzeit möglich gewesen sei, mit der Redaktion in Kontakt zu treten. Konkret wird darauf verwiesen, dass schon vor der Digitalisierung die Möglichkeit bestanden habe, Leserbriefe zu schreiben oder per Telefon in der Redaktion anzurufen.

In diesem Sinne hätten sich die Partizipationsmöglichkeiten nicht wesentlich erweitert. Diese Befragten, die einen Einfluss des Medienwandels verneinen, sagen auch aus, dass die zusätzlichen Partizipationsmöglichkeiten, welche die digitalen Kanäle bieten, von den Rezipienten kaum genutzt würden.

Grundsätzlich muss darauf hingewiesen werden, dass die Feststellung, die Partizipationsmöglichkeiten hätten sich durch den Medienwandel erweitert, keine Rückschlüsse auf den effektiven Umfang der Partizipation der Rezipienten im Allgemeinen zulässt. So sagen neun befragte Experten aus, dass das partizipative Potential der Digitalangebote und der sozialen Netzwerkmedien sowohl von den Redaktionen wie auch von den Rezipienten bei weitem noch nicht vollumfänglich genutzt werde. Bei diesen Experten handelt es sich ausschliesslich um Vertreter von regionalen Medienunternehmen.

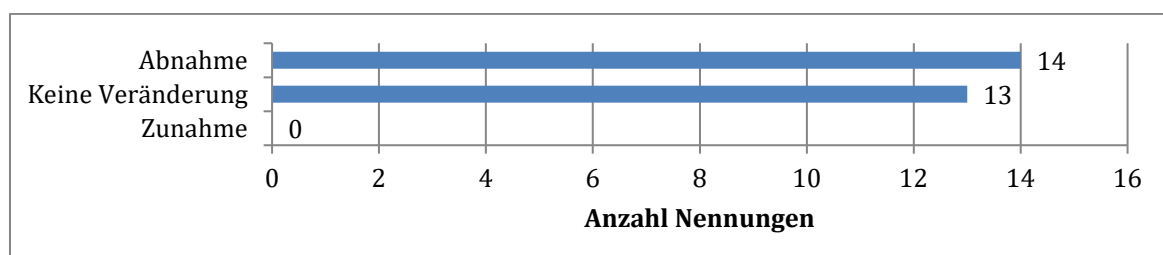
Die Meinung, dass die Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten infolge des Medienwandels zurückgegangen sind, wird von keinem Befragten geäußert.

6.2.5 Bedeutung von Nachrichtenagenturen

Die *Bedeutung von Nachrichtenagenturen* ist ein Indikator für die Perspektiven- und Quellenvielfalt, die wiederum ein publizistisches Leistungsmerkmal darstellt. Dabei wird davon ausgegangen, dass eine hohe Abhängigkeit von Nachrichtenagenturen negative Auswirkungen auf die Perspektiven- und Quellenvielfalt und somit auch auf die publizistische Leistungsfähigkeit hat.

Die folgende Abbildung 29 zeigt, welchen Einfluss die Experten dem Medienwandel auf die Bedeutung von Nachrichtenagenturen zuschreiben.

Abbildung 29 Einfluss des Wandels auf die Bedeutung von Nachrichtenagenturen



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 29 wird ersichtlich, dass die Experten am häufigsten (n=14; 52% der Antworten) die Meinung geäußert haben, dass die Nachrichtenagenturen in der Folge des Medienwandels an Bedeutung verloren haben.

„Die Nachrichtenagenturen werden immer weniger wichtig. Ein simples Beispiel, heutzutage brauche ich keine Sportinformationen mehr, weil ich siebenhundert andere Kanäle habe, um mitzubekommen was im Fussball läuft. Wir können uns den Content einfach selber besorgen. Bei relevanten Ereignissen sind wir selber dabei und alles andere bekommen wir über andere Kanäle. Die Inhalte sind vielleicht nicht gleich aufbereitet, aber die Fakten bekommen wir“ (Interview DRNRS: 98-98).

Die Experten begründen den Bedeutungsverlust meist damit, dass Agenturmeldungen als zu generisch und zu wenig einzigartig empfunden werden, um eine USP darzustellen. Gleichzeitig stelle das Internet vielfältige, andere Quellen gratis zur Verfügung, um über Ereignisse in der ganzen Welt informiert zu werden. Insbesondere für die Presse hätten die Agenturmeldungen stark an Wert verloren, da die entsprechenden Informationen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung in den Printprodukten schon länger in den Onlinemedien zugänglich seien. Die Experten weisen aber auch darauf hin, dass die Agenturmeldungen für die Onlineplattformen nach wie vor eine nicht zu unterschätzende Bedeutung haben. Agenturmeldungen würden in den Onlinemedien unbearbeitet und weitgehend automatisch in einen Newsticker eingespeist. Diese Meldungen werden im Onlinebereich als ein verhältnismässig günstiges, inhaltliches Grundangebot eingesetzt.

„Wir haben ein SDA-Abo. Das sehen Sie auf unserer Onlineplattform Die Inhalte kommen eigentlich pfannenfertig. Es ist das Gleiche, wie man es beispielsweise auch auf Bluewin oder im Videotext sieht. Diese Meldungen laufen zum grössten Teil automatisch rein“ (Interview DTWDW: 70-70).

Beinahe gleich häufig (n=13; 48% der Antworten) wurde die Ansicht vertreten, dass der Medienwandel die Bedeutung der Nachrichtenagenturen nicht wesentlich verändert habe. Bei den Experten, die diese Meinung äussern, handelt es sich grösstenteils um Vertreter von Regionalzeitungen, für welche die Bedeutung der Nachrichtenagenturen

schon immer eher gering gewesen sei und sich dies auch in Folge des Medienwandels nicht wesentlich verändert habe.

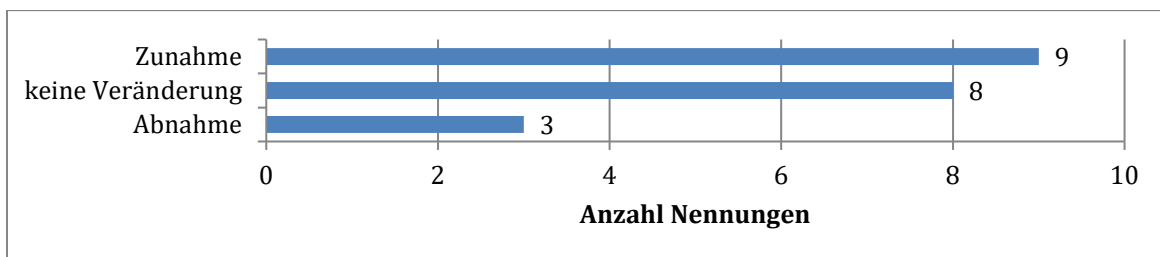
Die Aussage, dass die Bedeutung von Nachrichtenagenturen im Zuge des Medienwandels zugenommen hat, wurde von keinem Experten getätigt.

6.2.6 Bedeutung von Kooperationen

Inhaltliche Kooperationen zwischen Medienunternehmen haben bezüglich der Perspektiven- und Quellenvielfalt ähnliche Auswirkungen wie die Inhalte von Nachrichtenagenturen. Es wird allgemein davon ausgegangen, dass inhaltliche Kooperationen dazu führen, dass in mehr Medien die gleichen Inhalte publiziert werden und in der Folge die publizistische Vielfalt sinkt. Mit der Zunahme von inhaltlichen Kooperationen geht gemäss dieser Sichtweise die publizistische Leistungsfähigkeit zurück.

Die folgende Abbildung 30 zeigt, welchen Einfluss die befragten Experten dem Medienwandel auf die Bedeutung von inhaltlichen Kooperationen zwischen Medienunternehmen zuschreiben:

Abbildung 30 Einfluss des Wandels auf die Bedeutung von Kooperationen



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 30 wird ersichtlich, dass die am häufigsten (n=9; 45% der Antworten) geäußerte Meinung ist, dass inhaltliche Kooperationen zwischen Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels wichtiger geworden sind.

„Wir konzentrieren uns auf unser Kerngeschäft und das ist das Regionale. Alles andere versuchen wir in Kooperation zu erstellen. Wir produzieren hier keinen eigenen überregionalen Teil mehr. Den

gestalten wir zusammen mit vier Partnern und lassen extern zuliefern. Wir versuchen diese Auslagerung noch weiter zu akzentuieren. Der überregionale Teil wird für unser Medienhaus in Zukunft noch weiter an Bedeutung verlieren und der regionale Teil gewinnen“ (Interview DZOCM: 146-146).

Inhaltliche Kooperationen werden primär auf der Ebene von Mantelinhalten durchgeführt. Die Kooperationen bestehen in diesen Fällen meist zwischen Regionalzeitungen und Mantelredaktionen, welche die Regionalzeitungen mit überregionalen Inhalten beliefern. Aber auch zwischen regionalen Medien, die nicht in direkter regionaler Konkurrenz stehen, werden vermehrt Inhalte in Kooperationen ausgetauscht. Dies trifft insbesondere auch auf private Regionalfernsehprogramme zu. Sämtliche Vertreter dieser Programme im Sample dieser Untersuchung sind der Ansicht, dass solche Kooperationen an Bedeutung gewonnen hätten. Gerade im Fernsbereich habe erst die Digitalisierung und Vernetzung die Voraussetzungen geschaffen, um den Austausch von Videomaterial speditiv durchführen zu können. Das Ziel, das mit solchen inhaltlichen Kooperationen verfolgt wird, ist häufig, Kosteneinsparungen zu verwirklichen. So sei es mit solchen Kooperationen möglich, dass weniger oder kein eigenes journalistisches Personal für die Bearbeitung von überregionalen Themen beschäftigt werden muss. Diese überregionalen Inhalte seien vielfältiger und von höherer Qualität als solche, die von der regionalen Redaktion selbst erstellt werden. Die regionalen Redaktionen würden sich stattdessen voll auf die Region konzentrieren können. Dies führe auch bei den regionalen Inhalten zu einer grösseren Vielfalt und Qualität.

Beinahe gleich häufig (n=8; 40% der Antworten) wird von den Experten die Meinung geäussert, dass der Medienwandel die Bedeutung der inhaltlichen Kooperationen nicht massgeblich beeinflusst hat. Bei den Experten, welche diese Meinung äussern, handelt es sich grösstenteils um Vertreter von Medienunternehmen, für die inhaltliche Kooperationen schon seit geraumer Zeit von grosser Bedeutung sind. Diese grosse Bedeutung habe sich auch im Zuge des Medienwandels nicht massgeblich verändert.

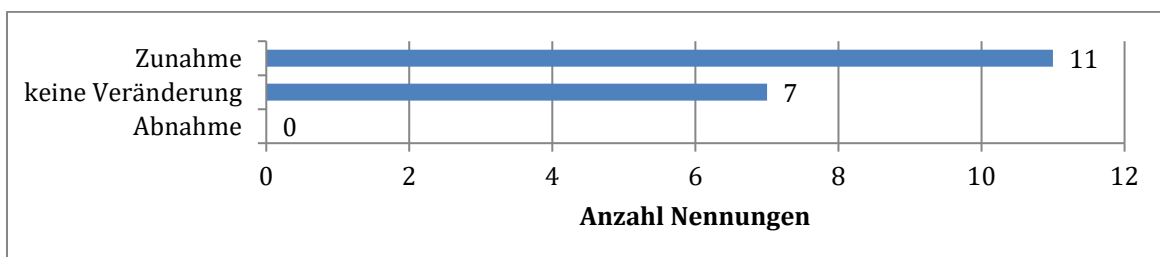
Am seltenstes (n=3; 15% der Antworten) wird die Meinung geäussert, dass sich die Bedeutung von inhaltlichen Kooperationen im Zuge des Medienwandels verringert hat. Diejenigen Befragten, welche diese Meinung äussern, sehen inhaltliche Kooperationen als

grundsätzlichen Nachteil an. Durch den Austausch bzw. die Abgabe von exklusiven Inhalten an ein anderes Medienunternehmen würde man ein Alleinstellungsmerkmal aufgeben und dadurch die Konkurrenz stärken. Im Zuge des Medienwandels habe sich diese Konkurrenz noch einmal verstärkt und es sei daher bewusst auf inhaltliche Kooperationen verzichtet worden.

6.2.7 Rechenschaftspflichten von Journalisten

Ein weiterer, untersuchter Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit sind die *Rechenschaftspflichten der Journalisten*. Die folgende Abbildung 31 zeigt, welchen Einfluss die befragten Experten dem Medienwandel auf die Rechenschaftspflichten von Journalisten zuschreiben.

Abbildung 31 Einfluss des Wandels auf die Rechenschaftspflichten von Journalisten



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 31 wird ersichtlich, dass die Experten am häufigsten (n=11; 61% der Antworten) die Meinung geäußert haben, dass sich die Rechenschaftspflichten von Journalisten im Zuge des Medienwandels ausgeweitet hätten. Die Befragten, die diese Ansicht vertreten, verweisen darauf, dass es im Zuge des Medienwandels möglich geworden sei, von Journalisten einfacher und schneller Rechenschaft einzufordern. Das Internet mache es insbesondere einfacher, Verfehlungen von Journalisten aufzudecken und diese zu kritisieren.

„Die Ansprüche der Nutzer haben sicher zugenommen, insbesondere durch die sozialen Medien. Die Reaktionszeiten sind natürlich viel kürzer geworden. Dadurch ist auch die Unmittelbarkeit des Austausches mit den Lesern viel grösser, stärker und auch anspruchsvoller geworden. Die Journalisten müssen in dieser Hinsicht viel dazu lernen. Die

Printjournalisten sind bezüglich des Austausches mit den Nutzern eher zurückhaltend. Die Leute in den elektronischen Medien, sind sich hingegen gewohnt, dass sie permanent mit den Nutzern auf Du und Du sind. Insbesondere auch die Fernseh- oder Radioleute. Die Printjournalisten müssen sich daran gewöhnen, dass sie sich erklären, sofort reagieren und ihre Arbeit permanent hinterfragen lassen müssen. Da sind sie schon gefordert“ (Interview DMMHS: 64-64).

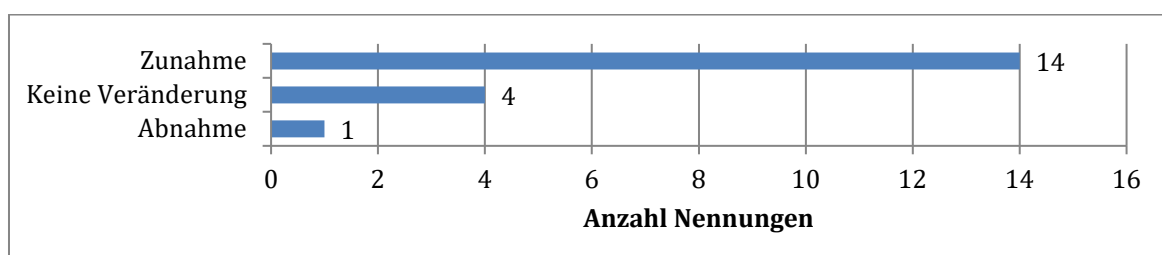
Die Meinung, dass der Medienwandel keinen Einfluss auf die Rechenschaftspflichten der Journalisten hat, wird weniger häufig (n=7, 39% der Antworten) geäußert. Diese Meinung wird dadurch begründet, dass den Anspruchsgruppen schon immer Instrumente zur Verfügung gestanden haben, um gegen Verfehlungen von Journalisten vorzugehen. Konkret genannt werden Instrumente wie zum Beispiel Leserbriefe, Beschwerdeanrufe in der Redaktion oder das Beschwerdeverfahren beim Presserat. Es wird angemerkt, dass sich im Zuge des Medienwandels weder die Beschwerdeinstrumente noch die effektive Häufigkeit, mit der versucht wird, Rechenschaft einzufordern, massgeblich verändert haben.

Die Meinung, dass der Medienwandel zu einer Abnahme der Rechenschaftspflichten von Journalisten geführt hat, wurde von keinem Befragten geäußert.

6.2.8 Transparenz der Geschäftsbeziehungen und Geschäftspraktiken

Ein weiterer untersuchter Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit ist die *Transparenz der Geschäftsbeziehungen und Geschäftspraktiken*. Die folgende Abbildung 32 zeigt, welchen Einfluss die befragten Experten dem Medienwandel auf die Transparenz der Geschäftsbeziehungen und Geschäftspraktiken zuschreiben.

Abbildung 32 Einfluss des Wandels auf die Transparenz



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 32 wird ersichtlich, dass die Experten am häufigsten (n=14; 74% der Antworten) die Meinung vertreten, dass im Zuge des Medienwandels die Transparenz der Geschäftsbeziehungen und Geschäftspraktiken zugenommen habe.

„Die Sozialen Medien machen es noch schwieriger, Dinge geheim zu halten. Wenn sie jetzt unsaubere Praktiken anwenden würden, ist die Wahrscheinlichkeit noch grösser, dass sie damit auffliegen. Das erhöht natürlich den Druck, dass man sauber arbeitet. Das sollte natürlich auch ohne die Sozialen Medien funktionieren. Aber sicher sind die Sozialen Medien ein Katalysator, der viele dazu bringt, noch vorsichtiger zu sein“
(Interview DHZBB: 44-44).

Die Befragten, welche diese Meinung vertreten, sagen aus, dass das Internet und dessen virulente Eigenschaften es stark erschweren würden, unsaubere Geschäftsbeziehungen und Geschäftspraktiken zu verheimlichen. Dementsprechend sei es wichtig geworden, über die Beziehungen und Praktiken des Unternehmens Bescheid zu wissen und bei Bedarf Auskunft geben zu können. Auch das potenzielle Fehlen einer Beschränkung bezüglich des inhaltlichen Umfangs auf den Onlineplattformen ermöglicht es den Medienunternehmen, viel weitgehender Informationen hinsichtlich personeller Verantwortlichkeiten, interner Abläufe oder Beziehungen zu anderen Unternehmen oder Interessensgruppen zu publizieren.

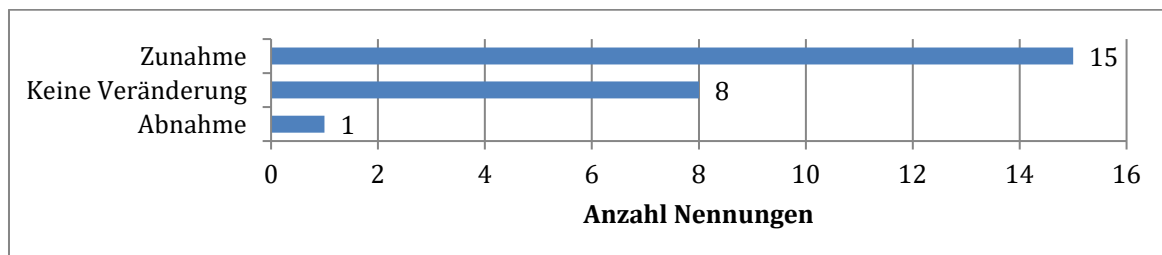
Weit weniger häufig (n=4, 21% der Antworten) wird die Meinung geäußert, dass sich die Transparenz aufgrund des Medienwandels nicht verändert habe.

Am seltensten (n=1; 5% der Antworten) wird ausgesagt, dass der Medienwandel zu einer Verringerung der Transparenz führe. Dieser Befragte vertritt die Ansicht, dass durch das Internet viele Dinge zunehmend verschleiert würden. So sei es häufig sehr intransparent, von welchen Quellen Informationen stammen. Der soziale Druck, welcher von anderen Experten als wirksam erachtet wird, habe nicht merklich zugenommen, auch wenn man dies allenfalls annehmen könne.

6.2.9 Bedeutung von ethischen und professionellen Standards

Ein weiterer untersuchter Indikator der publizistischen Leistungsfähigkeit ist die *Bedeutung von ethischen und professionellen Standards*. Die folgende Abbildung 33 zeigt, welchen Einfluss die Experten dem Medienwandel auf die Bedeutung von ethischen und professionellen Standards zusprechen:

Abbildung 33 Einfluss auf die Bedeutung von ethischen und professionellen Standards



(Quelle: eigene Darstellung)

In Abbildung 33 wird ersichtlich, dass die befragten Experten am häufigsten (n=15; 63% der Antworten) die Ansicht äussern, dass die ethischen und professionellen Standards im Zuge des Medienwandels an Bedeutung gewonnen haben.

„Die Diskussionen in der Redaktion ist viel intensiver geworden. Man redet viel mehr über die Texte und deren Umsetzung. Man redet auch offener darüber. Als ich angefangen habe, gab es, ich sage immer ein wenig despektierlich, diese NZZ-mässige Einstellung, dass jeder für sein Dossier selbst verantwortlich ist. Die älteren Kollegen haben es nicht gerne, wenn die jüngeren etwas kritisieren. Also kritisiert man es nicht. Das hat sich sehr stark verändert. Das Bewusstsein, dass darüber gesprochen werden muss, hat zugenommen. Weshalb etwas in einer spezifischen Form im Blatt ist, obwohl wir es doch anders abgemacht haben? Wieso der Ressortleiter das bewilligt hat? [...]. Das ist ein Trend, den ich auch gut finde“ (Interview DZZBG: 118-118).

Die Experten, die einen Bedeutungszuwachs erkennen, vertreten die Ansicht, dass das Bewusstsein der Journalisten sowie der Redaktionen für die Themen journalistische Ethik und Professionalität sich im Zuge des Medienwandels verändert habe. Sie argumentieren, dass der Medienwandel die Sichtbarkeit der Journalisten und ihrer Arbeit wegen der

grösseren Reichweiten, der einfacheren Auffindbarkeit und der Entzeitlichung der Rezeption erhöht habe. Sie führen auch an, dass sowohl die Journalisten wie auch das Publikum über ein erhöhtes Wissen um die Grundsätze und gesetzlichen Schranken des Journalismus verfügen.

„Die Bedeutung der Standards hat sicher zugenommen, weil quasi die Gegenseite extrem aufgerüstet hat. Wenn man da irgendwas falsch macht, dann kommen Anwälte, dann kommen die Presseabteilungen und hauen rein. [...]. Das hat dazu geführt, dass man auch vorsichtiger geworden ist. Man überlegt sich zweimal, ob wir das jetzt so bringen können. Das hat sicher zugenommen. Das ist auch nicht schlecht“
(Interview DSSBS: 86-86).

Ein weiterer Grund für den Bedeutungszuwachs der Standards, der erwähnt wird, ist die Feststellung, dass mittlerweile viel schneller Beschwerde- oder sogar Gerichtsverfahren von Personen angestrebt würden, die ihre Rechte durch eine Berichterstattung verletzt sehen. Dementsprechend sei es wichtiger geworden, dass man sich an die Standards hält, um rechtlich und moralisch weniger angreifbar zu sein.

Am zweithäufigsten (n=8; 33% der Antworten) wird von den Experten die Meinung vertreten, dass sich die Bedeutung von ethischen und professionellen Standards im Zuge des Medienwandels nicht wesentlich verändert habe. Diese Befragten begründen ihre Meinung damit, dass die Standards in ihrem Unternehmen schon immer von grosser Bedeutung gewesen seien und dies habe sich auch durch den Medienwandel nicht verändert.

Lediglich ein Befragter (n=1; 4% der Antworten) ist der Ansicht, dass die ethischen und professionellen Standards aufgrund des Medienwandels an Bedeutung verloren hätten. In der durch den Medienwandel verursachten, finanziell schwierigen Situation würden ethische und professionelle Überlegungen in den Hintergrund rücken. Konkret sei es für die Public Relation und die Werbung viel einfacher geworden, mit ihren Wünschen in den Redaktionen Gehör zu finden, und diese Wünsche würden auch häufiger berücksichtigt.

Die ethischen und professionellen Standards werden von einem Grossteil der Medienunternehmen in Form von publizistischen Leitbildern oder Redaktionsstatuten

kodifiziert.³⁰ Allerdings würden diese Kodizes nur selten direkt für die tägliche Arbeit konsultiert. Meist werde auf das Leitbild bzw. Redaktionsstatut nur beim Stellenantritt aufmerksam gemacht. Danach werde im Normalfall nicht mehr aktiv darauf verwiesen. Allgemein vertrauen die Chefredaktoren darauf, dass ihre Mitarbeitenden die Standesregeln, insbesondere die Leitlinien des Presserates, in ihrer Ausbildung kennengelernt haben und sie daher ausreichend für den Berufsalltag gewappnet sind.

Für die Gewährleistung der ethischen und professionellen Standards seien vor allem redaktionsinterne Qualitätssicherungsmassnahmen von zentraler Bedeutung. Die Experten verweisen darauf, dass die Arbeit der Journalisten üblicherweise durch mehrere redaktionsinterne Instanzen kontrolliert werde. Konkret sei das Gegenlesen durch Redaktionskollegen in den meisten Redaktionen eine Pflicht. Auch zeichnende Redaktoren und Lektorate würden in vielen Medienhäusern prüfen, ob die Inhalte den ethischen und professionellen Standards entsprächen. Auch Redaktionsversammlungen beziehungsweise Blattkritiken im Plenum würden eingesetzt, um über die Qualität und allfällige problematische Inhalte zu diskutieren.

Abseits dieser redaktionsinternen Kontrollmechanismen werden hingegen nur wenige Instrumente zur Qualitätssicherung erwähnt. Vereinzelt würden die Medien über einen publizistischen Ausschuss verfügen, der einige Male im Jahr zusammentrifft, um über Fragen der publizistischen Qualität und deren Sicherung im Allgemeinen zu beraten. Ansonsten verweisen die befragten Experten auf die gesetzlichen oder brancheneigenen Kontrollgremien, die über die Einhaltung der ethischen und professionellen Standards wachen sollen. So verfügen Medienhäuser mit Radio- oder Fernsehprogrammen über einen unabhängigen Ombudsmann, an welchen sich die Rezipienten mit ihren Beschwerden wenden können. Von einem solchen Ombudsmann würden dann jeweils auch die Leser der Print- oder Onlineangebote profitieren, deren Beanstandungen ebenfalls vom Ombudsmann geprüft würden. Auch die Kontrollen, die vom BAKOM im Rahmen der Überprüfung der Konzessionsbestimmungen bei Radio und Fernsehen durchgeführt werden, scheinen bezüglich der Einhaltung von ethischen und professionellen Standards bei betroffenen Medienhäusern von Bedeutung zu sein. Abschliessend sind noch die Urteile des Presserates zu nennen. Sie seien für die

³⁰ Die Ergebnisse bezüglich der Instrumente zur Wahrung der ethischen und professionellen Standards, welche in den folgenden Absätzen dargestellt werden, wurden bereits im Rahmen eines Working Papers präsentiert (vgl. Sele 2013: 133ff.)

Redaktionen bedeutsam und würden das Reflektieren der Standards fördern. Auch wenn die Medienhäuser nicht selbst vom Presserat gerügt wurden, nähmen die Chefredaktionen die Urteile durchaus wahr und überprüften in der Folge ihre eigenen Standards und Vorgehensweisen.

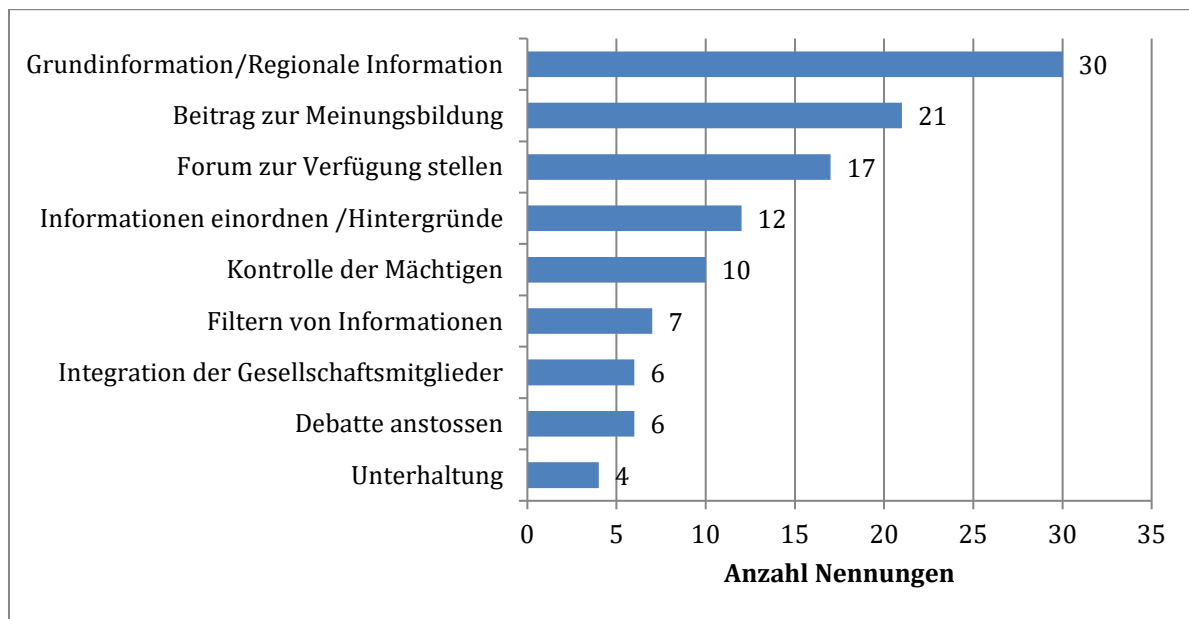
6.2.10 Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung

Im Anschluss an die Betrachtung des Einflusses des Medienwandels auf die einzelnen Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit wird auf die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung eingegangen. Die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung stellt in diesem Zusammenhang eine Metavariablen der Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit dar.

Bevor jedoch die auf Frage nach dem Einfluss des Medienwandels auf die Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung eingegangen werden kann, muss zunächst die Frage geklärt werden, wie die Schweizer Medienunternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung definieren.

In einem ersten Schritt kann gesagt werden, dass sämtliche befragten Mitglieder der Chefredaktionen der Meinung sind, ihr Medienunternehmen habe gegenüber der Gesellschaft eine besondere Verantwortung. Die folgende Abbildung 34 zeigt, welche Aspekte gemäss den befragten Experten die gesellschaftliche Verantwortung der Medienunternehmen umfasst:

Abbildung 34 Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung von Medien



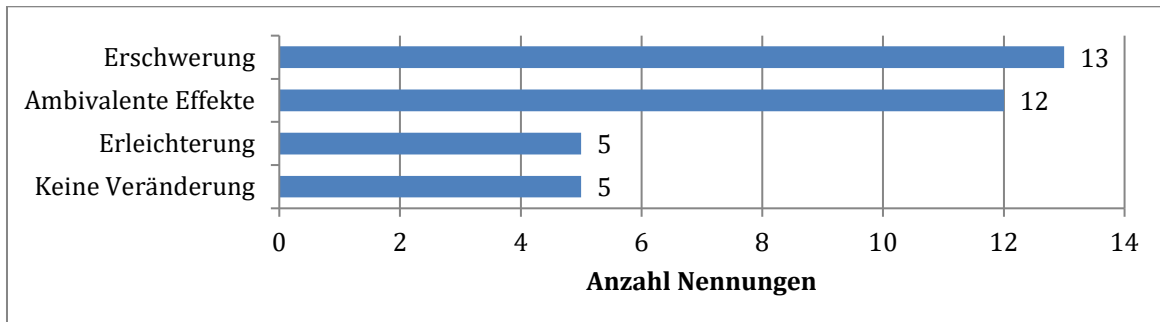
(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 34 wird ersichtlich, dass Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung von Medienunternehmen, welche die befragten Experten nennen, weitgehend mit den normativen Beschreibungen der gesellschaftlichen Funktionen der Medien vergleichbar sind, wie sie auch in der Literatur (z.B.: vgl. Beck 2010b: 95ff.; Christians et al. 2009, 125ff.) zu finden sind (siehe: Abschnitt 2.3.10). Insbesondere die Versorgung der Bevölkerung mit relevanten Informationen über die gesellschaftlichen und regionalen Vorgänge wird von der überwiegenden Mehrheit (n=30) als Verantwortung der Medienunternehmen genannt. Darüber hinaus verweisen zahlreiche (n=21) befragte Experten auf die Beiträge zur politische Meinungsbildung als weiteres, zentrales Element der gesellschaftlichen Verantwortung. Ebenfalls wird die Forumsfunktion vielfach (n=17) genannt, die darauf verweist, dass die Medien einen Ort zum Austausch verschiedener Meinungen und Perspektiven schaffen. Auch die Einordnung von Informationen bzw. die Lieferung von Hintergrundinformationen wird als gesellschaftliche Aufgabe der Medien mehrfach (n=12) genannt. Weitere Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung, die von den Befragten genannt wurden, sind die Kontroll- und Legitimationsfunktion (n=10), die Gatekeeper-Funktion (n=7), die Integrationsfunktion (n=6), die Agenda-Setting-Funktion („Debatten anstossen“) (n=6) sowie die Rekreationsfunktion (n=4).

Nachdem die Experten die zentralen Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung ihres Medienunternehmens genannt haben, wurden sie gefragt, welchen Einfluss der

Medienwandel auf die Umsetzung dieser gesellschaftlichen Verantwortung habe. Die folgende Abbildung 35 zeigt, welchen Einfluss die befragten Experten dem Medienwandel auf die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung zusprechen.

Abbildung 35 Einfluss des Wandels auf die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung



(Quelle: eigene Darstellung)

In Abbildung 35 wird ersichtlich, dass von den Experten am häufigsten (n=13; 37% der Antworten) die Meinung geäußert wird, dass der Medienwandel die Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung erschwert habe. Diese Meinung wird primär durch die zunehmende Ressourcenknappheit begründet. In Ermangelung der nötigen Ressourcen müsse man sich auf das Nötigste konzentrieren. Gesellschaftliche Verantwortung rücke dabei in den Hintergrund.

„Die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung hat sich auf jeden Fall erschwert. Das ist ganz klar. Wenn sie weniger Ressourcen haben, haben sie weniger Zeit um gewisse Themen zu vertiefen, die vielleicht doch noch wichtig wären. Sie müssen Geschichten sofort veröffentlichen. Was heute beschlossen wurde, muss spätestens morgen in der Zeitung stehen und nicht erst übermorgen, wenn gesicherte Informationen vorliegen“
(Interview DZZBG: 66-66).

Nur geringfügig weniger häufig (n=12; 34% der Antworten) wird die Meinung vertreten, dass der Medienwandel ambivalente Effekte auf die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung habe. Die Befragten, welche diese Meinung vertreten, verweisen vornehmlich auf die bereits angesprochene Ressourcenknappheit und deren negative Auswirkungen. Gleichzeitig wird aber von ihnen auch angefügt, dass die Digitalisierung sich hinsichtlich der Verbreitbarkeit gesellschaftlich bedeutender Inhalte und der Partizipation und Interaktion mit den Rezipienten positiv auswirke.

„Die Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung? [...]. Die Journalisten müssen sich über ihre Arbeit mehr in Frage stellen lassen als früher. Sie müssen sich ihrer Verantwortung ein bisschen mehr bewusstwerden, haben aber gleichzeitig auch immer weniger Zeit dafür. Es ist schwierig. Auf der einen Seite hat die zeitliche und räumliche Nähe zum Leser zu einer Verschärfung des Diskurses geführt. Auf der anderen Seite steht immer weniger Zeit, um seine eigene Arbeit zu reflektieren“ (Interview DMMHS: 74-74).

Weit weniger häufig (n=5; 14% der Antworten) wird die Meinung geäußert, der Medienwandel habe keinen Einfluss auf die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung. Die Vertreter dieser Gruppe betonen die Bedeutung von Einzelpersonen für die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung. So sei es entscheidend, über welche Wertevorstellungen die Verleger, die Redaktionsleiter und einzelne Medienschaffende verfügen. Äussere Einflüsse des Medienwandels seien hingegen vergleichsweise unbedeutend.

Gleich selten (n=5, 14% der Antworten) wird die Meinung vertreten, dass lediglich die oben genannten, positiven Aspekte der Digitalisierung ihre Wirkung auf die Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung entfalten.

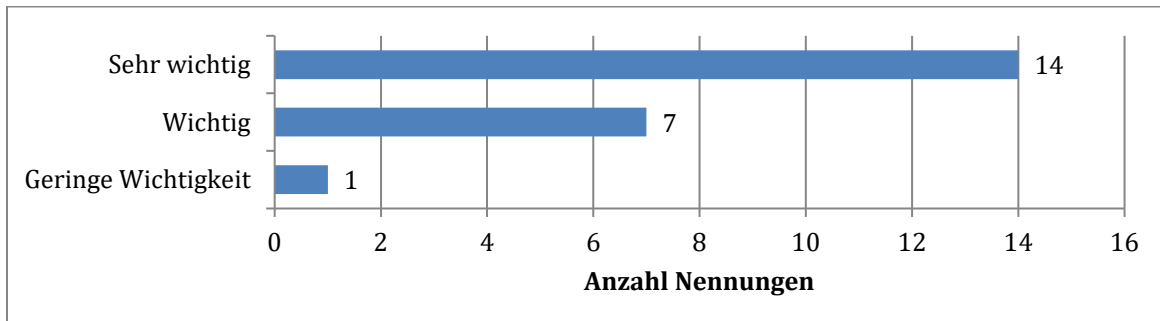
„Insofern denke ich, hat sich die Wahrnehmung dieser gesellschaftlichen Verantwortung mit diesem zusätzlichen Kanal, den wir jetzt nutzen können, eigentlich vereinfacht. Unser Vorteil ist es, dass wir diesen dann schnell bespielen können, wenn sich etwas ganz Wichtiges ereignet (Interview DFNCN: 65-65).

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Experten in der Gesamtheit häufiger negative als positive Effekte des Medienwandels auf die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung erkennen.

Als letztes wird ergänzend auf die strategische Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung für die Medienunternehmen eingegangen. Die folgende Abbildung 36 zeigt auf, welche Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung in der

Unternehmensstrategie von den befragten Mitgliedern der Unternehmensleitungen zugeschrieben wird.³¹

Abbildung 36 Strategische Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 36 wird ersichtlich, dass die meisten Mitglieder der Unternehmensleitungen (n=14) der gesellschaftlichen Verantwortung eine sehr hohe strategische Bedeutung zusprechen. Diese Experten sind der Meinung, dass die Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung eine zentrale Quelle für die Reputation des Medienunternehmens ist. Nur mit einer ausreichenden Reputation sei es möglich, als Medienunternehmen erfolgreich zu sein. Es sei daher von essenzieller, strategischer Bedeutung, seine gesellschaftliche Verantwortung umzusetzen.

„Wir sind uns natürlich vollkommen bewusst, dass wir aufgrund der Anzahl an Tageszeitungen in unserem Portfolio eine enorme Verantwortung tragen. Entsprechend ist für uns wirklich auch wichtig, dass wir in keiner Weise versuchen, einen sogenannten Konzernjournalismus zu betreiben oder über unsere Medien versuchen Eigeninteressen zu platzieren. Die Unabhängigkeit der jeweiligen Redaktionen, soweit es nicht um Budgetfragen geht, ist eines der obersten Gebote. Wir auch glauben, dass es nur so möglich ist, die Glaubwürdigkeit im jeweiligen Lesersegment langfristig zu halten“ (Interview DTACT: 72-72).

Seltener (n=7) wird die Meinung vertreten, dass der gesellschaftlichen Verantwortung eine gewisse, aber beschränkte Wichtigkeit zukomme. Diese Befragten unterscheiden

³¹ Die Daten, auf welchen Abbildung 37 beruht, stammen aus den Strategieinterviews mit den Mitgliedern der Unternehmensleitungen (N=29). Alle anderen Aussagen dieses Subkapitels beruhen hingegen auf den Daten der Verantwortungsinterviews mit den Mitgliedern der Redaktionsleitungen (N=35).

sich von der zuvor genannten Gruppe dadurch, dass Kosten-Nutzen-Überlegungen über die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung entscheiden. Gesellschaftliche Verantwortung wird gerne übernommen, soweit dies nicht mit zu hohen Kosten verbunden ist.

Lediglich ein befragtes Mitglied der Geschäftsleitung gibt an, dass für ihn gesellschaftliche Verantwortung eine sehr geringe strategische Bedeutung aufweist. Er begründet diese Aussage mit der vollständigen strategischen Ausrichtung des unternehmerischen Handels auf die ökonomischen Ziele des Unternehmens.

6.2.11 Fazit: Wandel und Bedeutung der publizistischen Leistungsfähigkeit

Zusammenfassend kann zur Forschungsfrage FF-2 gesagt werden, dass sich kein eindeutiges Bild bezüglich des Einflusses des Medienwandels auf die publizistische Leistungsfähigkeit zeigt. Die Experten sind sich in Bezug auf die meisten Indikatoren nicht einig, ob und wie diese durch den Medienwandel beeinflusst werden. Es zeigt sich, dass interne Faktoren des Unternehmens die Einschätzung des Einflusses des Medienwandels auf die publizistische Leistungsfähigkeit in erheblichem Masse beeinflussen. Dennoch zeichnet sich hinsichtlich nahezu aller Indikatoren eine relativ eindeutige Richtung des jeweiligen Effekts des Medienwandels ab, wenn man ausschliesslich die Häufigkeiten der Aussagen derjenigen Experten vergleicht, die dem Medienwandel einen Einfluss zusprechen.

Die folgende Abbildung 37 fasst die Einflüsse des Medienwandels auf die zuvor abgehandelten Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit zusammen. Die Abbildung zeigt, in welche Richtung der Medienwandel die publizistische Leistungsfähigkeit hinsichtlich der einzelnen Indikatoren beeinflusst. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Einfluss in Richtung der Zunahme der publizistischen Leistungsfähigkeit in Bezug auf einen spezifischen Indikator besteht, sofern sich mehr Experten für eine Zunahme als für eine Abnahme aussprechen. Ein Trend in Richtung Abnahme des entsprechenden Indikators der publizistischen Leistungsfähigkeit wird hingegen angenommen, wenn jene Experten in der Mehrzahl sind, welche sich für eine

Abnahme der publizistischen Leistungsfähigkeit in Bezug auf den fraglichen Indikator aussprechen.

Abbildung 37 Einflüsse des Wandels auf die publizistische Leistungsfähigkeit³²

Indikator	Auswirkung Medienwandel
Partizipationsmöglichkeiten	Zunahme
Rechenschaftspflichten	Zunahme
Transparenz	Zunahme
Ethische & prof. Standards	Zunahme
Nachrichtenagenturen (Vielfalt)	Abnahme(Zunahme ³³)
Kooperationen (Vielfalt)	Zunahme (Abnahme ³⁴)
Qualität der Recherche	Abnahme
Investigativer Journalismus	Abnahme
Redaktionelle Unabhängigkeit	Keine ³⁵ oder Abnahme
Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung	Erschwert

(Quelle: eigene Darstellung)

In Abbildung 37 wird deutlich, dass primär jene Indikatoren einen Trend in Richtung der Zunahme der publizistischen Leistungsfähigkeit zeigen, die hinsichtlich der Interaktion zwischen den Redaktionen und den Rezipienten von Bedeutung sind. So zeigt sich bezüglich der *Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten* ein eindeutiger Trend in Richtung Zunahme dieses Indikators. Es ist auch ein deutlicher Trend in Richtung erhöhter *Rechenschaftspflichten* der Journalisten und einer erhöhten *Transparenz* bei den Geschäftsbeziehungen und Geschäftspraktiken ersichtlich, Dieser ermöglicht es den Rezipienten, einfacher Einblicke in die Vorgänge in den Medienunternehmen zu erhalten

³² Im Fall einer Abnahme ist in Abbildung 38 der jeweilige Indikator farblich orange unterlegt. Bei einer Zunahme ist der Indikator grün unterlegt.

³³ Es gilt die Annahme, dass eine Abnahme der Bedeutung von Nachrichtenagenturen zu einer Zunahme der Perspektiven- und Quellenvielfalt führt und somit auch die publizistische Leistungsfähigkeit zunimmt.

³⁴ Es gilt die Annahme, dass eine Zunahme inhaltlicher Kooperationen zwischen Medienunternehmen zu einer Abnahme der Perspektiven- und Quellenvielfalt führt und somit auch die publizistische Leistungsfähigkeit abnimmt.

³⁵ Am häufigsten wurde in Bezug auf die redaktionelle Unabhängigkeit von den Experten die Meinung geäußert, dass der Medienwandel diese nicht wesentlich beeinflusst hat. Eine Abnahme der redaktionellen Unabhängigkeit durch den Medienwandel wurde von einem Experten weniger erkannt. Dennoch sprechen weit mehr Experten von einer Abnahme (10 Experten) als von einer Zunahme (1 Experte) der redaktionellen Unabhängigkeit.

und allenfalls an diesen Vorgängen Kritik zu üben. In der Folge hat sich auch die *Bedeutung der ethischen und professionellen Standards* für die tägliche Arbeit der Journalisten erhöht, die sich aufgrund der erhöhten Beobachtung vermehrt an diesen Standards orientieren. Die zunehmende Vernetzung und die Digitalisierung als zentrale Aspekte des Medienwandels scheinen demnach vornehmlich die Interaktion zwischen Redaktionen und Rezipienten zu vereinfachen und zu intensivieren. Dies wirkt sich positiv auf verschiedene Aspekte der publizistischen Leistungsfähigkeit aus.

Dennoch werden auch in Bezug auf diese Indikatoren, die eine Zunahme der publizistischen Leistungsfähigkeit andeuten, problematische Entwicklungen sichtbar. So werden die Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten, die durch das Internet und die Sozialen Medien bereitgestellt werden, sowohl von den Nutzern als auch von den Redaktionen bei weitem noch nicht ausgeschöpft.³⁶ Insbesondere bei den Onlineangeboten von regionalen Medien werden die zur Verfügung stehenden partizipativen Instrumente von den Rezipienten wenig genutzt. Vor allem hinsichtlich der Nutzung von UGC durch die Redaktionen besteht vielfach noch ein grosses Entwicklungspotential. Der Grund, warum dieses Potential nicht genutzt wird, ist in erster Linie das Fehlen ausreichender finanzieller Mittel. Die intensive Betreuung der Rezipienten auf den sozialen Plattformen benötigt Personal. Auch die Aufbereitung und Überprüfung von UGC ist arbeitsintensiv. Gleichzeitig ist die gelieferte Qualität häufig ungenügend. Viele Medien sind daher der Auffassung, dass sich eine weitere Förderung der Partizipation nicht lohne bzw. schlicht zu kostspielig sei. Als besonders negativ wird die Hemmungslosigkeit bei der Kommentierung von Berichterstattungen erwähnt. Die Redaktionen sehen sich oft mit rassistischen, diskriminierenden oder beleidigenden Kommentaren konfrontiert. Einzelne Chefredaktionen tun sich schwer, in diesem Spannungsfeld zwischen der Förderung von Partizipation und der Wahrung der Meinungsfreiheit auf der einen Seite und Übernahme von Verantwortung für die Gesetzmässigkeit der Inhalte auf der anderen Seite, den richtigen Mittelweg zu finden. Nicht selten wird daher bei heiklen Themen die Kommentarfunktion ganz ausgeschaltet.

³⁶ Die Ergebnisse bezüglich der Einschränkungen bei der Bereitstellung von Partizipationsmöglichkeiten, welche im folgenden Absatz dargestellt werden, wurden bereits im Rahmen eines Working Papers präsentiert (vgl. Sele 2013: 138).

Auch bezüglich des Trends zu mehr Transparenz in den Geschäftsbeziehungen und Geschäftspraktiken im Zuge des Medienwandels werden gewisse Vorbehalte deutlich.³⁷ Konkret wird nur sehr wenig unternommen, um diese Transparenz auch tatsächlich aktiv herzustellen. Einzig die Deklaration bezahlter Inhalte wird von beinahe allen Befragten als ein unabdingbares Instrument zur Herstellung der Transparenz angesehen. Bei anderen Inhalten, die zwar indirekt unterstützt, aber nicht wie Werbung direkt bezahlt werden, wird Transparenz nur teilweise hergestellt. Dies gilt beispielsweise für Reiseberichte, welche normalerweise auf Kosten von Reiseveranstaltern verwirklicht werden, oder auch bei Medienpartnerschaften mit Eventveranstaltern. In solchen Fällen verzichten einige Medienunternehmen bewusst auf eine klare Deklaration der Zusammenarbeit. In anderen Bereichen wird Transparenz als selbstverständlich und nicht speziell förderungswürdig angesehen. Ein Beispiel ist die Transparenz der Eigentumsverhältnisse. Ohne die Eigentumsverhältnisse klar zu deklarieren, wird davon ausgegangen, dass die Rezipienten wissen, in wessen Eigentum sich das fragliche Medium befindet. So wird in vielen Fällen Transparenz nur auf Nachfrage erstellt. Das heisst, dass eine freiwillige, vorseilende Offenlegung von problematischen Geschäftsbeziehungen oder Interessenskonflikten eher eine Ausnahme bleibt. Die erhöhte Transparenz im Zuge des Medienwandels resultiert vielmehr aus den erweiterten Möglichkeiten der Rezipienten und anderer Anspruchsgruppen, solche kritischen Aktivitäten aufzuspüren und anzuprangern und auf der erhöhten Notwendigkeit für die Medienunternehmen auf Kritik zu reagieren.

Ähnliches gilt auch in Bezug auf die Trends der Zunahme der Rechenschaftspflichten der Journalisten und der Bedeutungszunahme der ethischen und professionellen Standards. Wie aus mehreren Interviews ersichtlich wird, scheinen auch bei diesen zwei Indikatoren die positiven Effekte des Medienwandels in einem erheblichen Masse auf die Vereinfachung der Äusserung von Kritik durch die Rezipienten sowie der zunehmenden Furcht der Medienunternehmen vor dieser Kritik zurückzuführen zu sein. Es wird jedoch kaum etwas unternommen, was über die gesetzlichen Rechenschaftspflichten hinausgehen würde. So publizieren alle Medienhäuser im Sample bei nachweisbar falschen Berichterstattungen Richtigstellungen oder Gegendarstellungen, sofern sie dazu

³⁷ Die Ergebnisse bezüglich der Einschränkungen bei der Herstellung von Transparenz, welche im folgenden Absatz dargestellt werden, wurden bereits im Rahmen eines Working Papers präsentiert (vgl. Sele 2013: 135).

aufgefordert werden. Selten wird auch freiwillig, das heisst ohne externe Aufforderung, auf eigene Fehler in der Berichterstattung aufmerksam gemacht. Darüber hinaus wird von vielen Befragten lediglich darauf verwiesen, dass die Rezipienten durch den Presserat oder ein gerichtliches Verfahren Rechenschaft einfordern können.

Bezüglich der *Perspektiven- und Quellenvielfalt* sind widersprüchliche Trends ersichtlich. Zum einen zeigt sich ein Trend in Richtung der Abnahme der *Bedeutung von Nachrichtenagenturen*. Dieser Bedeutungsrückgang gilt insbesondere im Bereich des Printjournalismus. Dies kann als Indiz für eine Erhöhung der Perspektiven- und Quellenvielfalt gewertet werden, da angenommen werden kann, dass somit vermehrt auf andere Quellen für Inhalte zurückgegriffen wird. Allerdings scheinen diese neuen inhaltlichen Quellen zu einem erheblichen Teil andere Medienunternehmen bzw. andere Redaktionen zu sein. So zeigt sich in den Antworten der Befragten ein Trend in Richtung der Erweiterung der *Bedeutung von inhaltlichen Kooperationen*. Aus den Gesprächen wird ausserdem deutlich, dass auch vermehrt auf die Informationen von zweifelhaften oder ungeprüften Quellen aus dem Internet gesetzt wird. Diese Trends sprechen wiederum für eine Verschlechterung der Vielfalt sowie der Qualität der Quellen. Es scheint, als ob inhaltliche Kooperationen in Bezug auf die unternehmensexterne Lieferung von Inhalten in gewissem Masse die Nachrichtenagenturen ersetzt haben. Hier würde sich nun die Frage stellen, ob mit Blick auf die publizistische Leistungsfähigkeit eine dieser Quellen der anderen vorzuziehen ist. Mit Blick auf die in Kapitel 3.3 aufgeführten Studien, insbesondere die Studie von Kamber (vgl. 2012: 46ff.) oder die MDM-Studie von Trappel, Nieminen und Nord (vgl. 2011), welche die Vielfalt auch durch Konzentrationsprozesse im Schweizer Medienmarkt auf der strukturellen Ebene gefährdet sehen, scheint es eher unwahrscheinlich, dass in der Gesamtbetrachtung eine Zunahme der Vielfalt im Zuge des Medienwandels resultiert.

Bereiche der publizistischen Leistungsfähigkeit, in denen eher negative Trends sichtbar werden, sind jene, bei welchen die Befähigung zur Produktion qualitativ hochwertiger und ressourcenintensiver, journalistischer Produkte im Zentrum steht. So zeichnen sich in den Aussagen der befragten Experten in Folge des Medienwandels negative Trends bezüglich der *Qualität der Recherche* und des *Umfangs des investigativen Journalismus* ab. Der wesentliche Faktor für die negativen Trends bei diesen zwei Indikatoren ist die zunehmende Ressourcenknappheit in den Redaktionen. Nur wenige Medien gestehen

ihren Journalisten die Möglichkeit zu, mehr als maximal zwei Tage für ein Thema zu recherchieren. Die Regeln der Recherche hätten sich hingegen kaum verändert. Die zentralen Prinzipien, wie das Zwei-Quellen-Prinzip oder die Anhörung der Gegenseite, seien theoretisch immer noch wichtige Grundsätze der journalistischen Arbeitsweise. Es sei vielmehr die Frage, ob man die Zeit habe, diese Grundsätze auch in der täglichen Arbeit anzuwenden. Auch bezüglich des letzten Indikators, der *redaktionellen Unabhängigkeit*, wird ein Trend in Richtung der Abnahme der Unabhängigkeit sichtbar. Es ist auch hier primär die Ressourcenarmut, welche die Abhängigkeit von Geldgebern, wie beispielsweise Werbekunden oder auch von Inhaltszulieferern aus Wirtschaft, Politik und Kultur erhöht. Die festgestellten negativen Trends in Bezug auf diese Indikatoren entsprechen den Ergebnissen der in Kapitel 3.5 aufgeführten Studien. Insbesondere die Abnahme der Recherchequalität sowie der redaktionellen Unabhängigkeit wird von mehreren Autoren für die Schweiz bestätigt (vgl. Leonarz 2012b: 94ff; Meier/Leonarz 2011: 6f; Porlezza 2014: 196ff; Puppis 2014: 2ff.).

Bezüglich der Metavariablen der Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung zeigt sich, dass sich gemäss der Mehrzahl der Experten die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung der Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels erschwert habe. Die vorherrschende Ressourcenknappheit und die Rationalisierungsmassnahmen erschwerten es, die gesellschaftliche Verantwortung vollumfänglich, das heisst im von den befragten Experten gewünschten Masse, wahrzunehmen. Nichtsdestotrotz wird den technologischen Neuerungen im Zuge der Digitalisierung ein zumindest theoretisch grosses Potenzial bezüglich der Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung zugeschrieben. Auch in dieser Hinsicht decken sich die Ergebnisse mit den Resultaten anderer Forschungsprojekte (vgl. Keel/Wyss 2012: 89ff; Meier/Leonarz 2011: 6f.)

Gesamthaft deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sich die Arbeitshypothese AH-2 in Bezug auf die zentralen Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit zu bestätigen scheint. Auch hinsichtlich der Metavariablen der Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung bestätigen die Experten, dass der Medienwandel es den Medienunternehmen erschwert, ihre gesellschaftlichen Funktionen wahrnehmen zu können.

Bezüglich der Definition der gesellschaftlichen Verantwortung der Medienunternehmen durch die befragten Experten kann abschliessend gesagt werden, dass sich diese

Definitionen weitgehend mit den in der Literatur beschriebenen, gesellschaftlichen Funktionen der Medien decken. Weitergehende Aspekte von Verantwortung, wie beispielsweise jene, die im Rahmen des Konzepts der Corporate Social Responsibility berücksichtigt werden, sind für die Befragten kaum relevant. Obwohl alle befragten Mitglieder der Chefredaktionen die Existenz einer gesellschaftlichen Verantwortung der Medienunternehmen bejahen, zeigt sich, dass unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung für die Unternehmenskultur bestehen. Ein Grossteil misst der gesellschaftlichen Verantwortung eine grosse Bedeutung bei. Die Umsetzung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wird von mehreren Experten als integrativer Ansatz verstanden, welcher die journalistische Arbeit im Unternehmen prägen soll. Es gibt aber auch vereinzelte Experten, welche nicht von einer Unternehmenskultur im Zusammenhang mit gesellschaftlicher Verantwortung sprechen möchten. Sie verweisen auf die Verantwortung des Individuums, sei es des einzelnen Redaktors oder des Verlegers. Auf der strategischen Ebene wird der gesellschaftlichen Verantwortung hingegen von der Mehrzahl der befragten Mitglieder der Unternehmensleitungen eine grosse Bedeutung zugesprochen. Die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung würde die Glaubwürdigkeit der publizistischen Produkte und somit deren Nutzung im wesentlichen Masse beeinflussen. Die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung sei daher essenziell für den langfristigen Erfolg der Medienunternehmen. Ob die Feststellung, dass die Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung von grosser strategischer Bedeutung ist, sich auch tatsächlich in der strategischen Produktgestaltung niederschlägt, wird in Subkapitel 6.4 genauer untersucht. Wenn man jedoch die Aussagen bezüglich des Einflusses des Medienwandels auf die Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung berücksichtigt, scheint es für viele Medienunternehmen zumindest schwierig zu sein, der theoretisch hohen strategischen Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung in der publizistischen Praxis gerecht zu werden.

6.3 Diversifikationsstrategien der Schweizer Medienunternehmen

In diesem Subkapitel³⁸ wird aufgezeigt, welche Diversifikationsmassnahmen die Schweizer Medienunternehmen im Medienwandels ergreifen. Dabei wird die folgende Forschungsfrage beantwortet:

FF-3: Welche strategischen Diversifikationsmassnahmen setzen die Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels ein?

Gemäss der Arbeitshypothese AH-3A ist zu erwarten, dass:

AH-3A: Im Zuge des Medienwandels erlangt die konvergenzinduzierte Diversifikation in digitale Geschäftsbereiche für die Schweizer Medienunternehmen eine übergeordnete Priorität.

Hinsichtlich der Ausweitung der Geschäftstätigkeiten in branchenfremde und branchenferne Geschäftsbereiche wird gemäss der Arbeitshypothese AH-3B folgendes Ergebnis erwartet:

AH-3B: Die Bedeutung der lateralen Diversifikation in branchenfremde und branchenferne Geschäftsbereiche nimmt für die Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels zu.

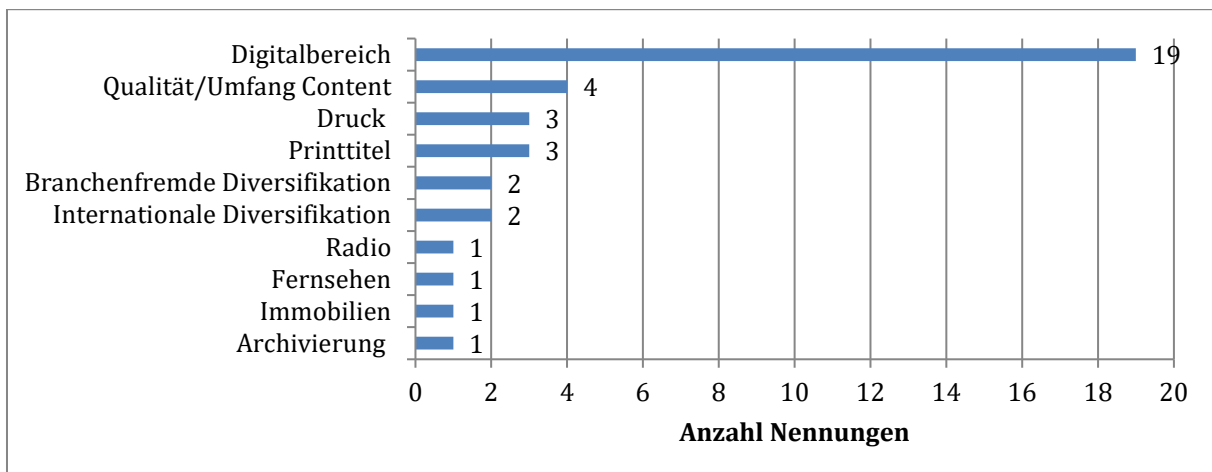
In Bezug auf die geografische Ausweitung der Geschäftstätigkeiten wird gemäss der Arbeitshypothese AH-3C davon ausgegangen, dass:

AH-3C: Die Schweizer Medienunternehmen beschränken sich bezüglich ihrer geografischen Diversifikationsmassnahmen im In- und Ausland auf digitale Geschäftsbereiche.

Um einen ersten Einblick in die Geschäftsbereiche zu erhalten, die von den Medienunternehmen als zukunftssträchtig angesehen werden, können die zentralen *Investitionsbereiche* betrachtet werden. Die folgende Abbildung 38 zeigt, wie häufig verschiedene Investitionsbereiche von den Befragten als wichtig benannt werden:

³⁸ Datengrundlage für die Ergebnisse dieses Subkapitels bilden die Daten der Strategieinterviews mit den Mitgliedern der Unternehmensleitungen (N=29).

Abbildung 38 Die wichtigsten Investitionsbereiche



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 38 wird ersichtlich, dass der mit Abstand am häufigsten ($n=19$) als wichtig bezeichnete Investitionsbereich der Digitalbereich ist. Bei diesen *Investitionen in den Digitalbereich* handelt es sich jedoch in den wenigsten Fällen um tatsächliche Neueintritte in die digitalen Märkte, sondern meistens um den Ausbau eines bereits bestehenden Engagements. Tatsächliche, konvergenzinduzierte, crossmediale Diversifikation findet nur selten statt, da die meisten Medienunternehmen schon vor Jahren ihre ersten publizistischen Digitalangebote lanciert haben. Stattdessen umfassen diese Investitionen in den Digitalbereich primär Investitionen in die technische Infrastruktur und das technische Knowhow.

„Technologie war bis vor ein paar Jahren lediglich ein Werkzeug zur Bewältigung unserer unternehmerischen Aufgaben. Wir nutzten PCs als Arbeitsgeräte. Wir nutzten Technologie vielleicht für die Kommunikation, für die ganzen administrativen Systeme, die Buchhaltung oder zur Steuerung der Druckmaschinen. Technologie war also ein Hilfsmittel. Das hat sich jetzt mit der digitalen Entwicklung völlig verändert. Technologie ist heute ein Bestandteil unseres Angebots. Wenn sie nicht wissen, wie man eine App programmiert; wenn sie nicht wissen, welche Möglichkeiten sich in der Kombination aus Bildern, bewegten Bildern, Text und Audio machen lassen; wenn sie nicht wissen, welche kreativen Werbeformen sie heute beispielsweise auf einem Mobilgerät platzieren können, dann sind sie nicht mehr in der Lage kreative Produkte zu entwerfen. Wir müssen also in unserem

Unternehmen Technologiekompetenz aufbauen, um unsere Produkte in der Zukunft überhaupt noch attraktiv und wettbewerbsfähig gestalten zu können. Das ist sicher eines der zentralen Investitionsthemen in den nächsten Jahren: Investitionen in Menschen und Technologien“ (Interview DASRB: 38-38).

Als zentrale technologische Investitionsbereiche nennen die befragten Experten beispielsweise die Serverinfrastruktur oder auch Software wie Mobilapplikationen oder Content-Management-Systeme. Auffällig ist hierbei, dass gerade dieser Digitalbereich im Gegensatz zu den meisten anderen genannten Investitionsbereichen auch für kleinere, regionale Medienunternehmen von grosser Bedeutung ist. Aus den Interviews wird deutlich, dass insbesondere bei einem beschränkten Investitionskapital die Investitionen in den Digitalbereich oberste Priorität geniessen. Andere Bereiche werden als weit weniger dringlich angesehen. Aus der Abbildung der wichtigsten Investitionsbereiche zeigt sich eindeutig, dass der überwiegende Teil der befragten Experten nicht die drei klassischen Medienmärkte Print, Radio und Fernsehen, sondern die Digitalangebote als für die Zukunft wichtigsten Geschäftsbereich ansehen.

In den folgenden Abschnitten werden nun, separiert nach den verschiedenen Diversifikationstypen (siehe: Abschnitt 3.4.1), die Diversifikationsstrategien der Schweizer Medienunternehmen untersucht.

Allgemein wird aus den geführten Interviews deutlich, dass es in der Schweiz aufgrund der stark gesättigten Märkte und der vorherrschenden Eigentumsstrukturen für die meisten Medienunternehmen schwierig ist, eine umfangreiche Diversifikationsstrategie zu verfolgen. Dies trifft insbesondere für die kleineren und weniger finanzkräftigen Medienunternehmen zu.

6.3.1 Intermediäre Diversifikation

Hinsichtlich der *intermediären Diversifikation* zeigt sich, dass der wohl wichtigste Trend die Erweiterung des Angebotspalletten der Schweizer Medienunternehmen durch eigene Onlineprodukte ist. Dieser Trend zur *Einführung von Onlineablegern* begann bereits Mitte der 1990er Jahre. So wurden im Jahr 1996 mit dem Onlineportalen *Blick Online* und *Cash*

Online von Ringier die ersten Digitalableger von Schweizer Medienmarken lanciert (vgl. Ringier: 2015a). Ab dem Jahrtausendwechsel verstärkte sich dieser Trend, indem sich weitere Schweizer Medienunternehmen dieser Entwicklung anschlossen. So lancierte beispielsweise die *Tamedia AG* im Jahr 2000 mit dem Onlineportal *tagesanzeiger.ch* den ersten Onlineableger einer ihrer Medienmarken (vgl. Tamedia 2015). Mittlerweile gibt es kaum noch eine Schweizer Medienmarke, sei es eine Rundfunk- oder eine Printmarke, die nicht über ein publizistisches Onlineprodukt verfügt.

Die folgende Abbildung 39 zeigt, über welche Mediengattungen die Medienunternehmen im Sample verfügen:

Abbildung 39 Mediengattungen der Medienunternehmen im Sample

Unternehmen	Print	Radio	TV	Online
Axel Springer Schweiz	X	X		X
AZ Medien	X	X	X	X
Basler Zeitung Medien	X			X
Bote der Urschweiz	X	X		X
Coop Genossenschaft	X			X
Démocrate Media Holding	X			X
Dietschi AG (AZ-Medien)	X			X
Editions Suisse Holding	X		X	X
Edipresse (Tamedia)	X			X
Energy Gruppe (Ringier)	(X)*	X	(X)*	X
Freiburger Nachrichten	X			X
Gassmann Media	X	X	X	X
Gossweiler Media	X			X
Group Saint Paul	X			X
Bachmann Medien	X			X
Regiopress SA	X			X
Nouvelle association du Courrier	X			X
Meier + Cie	X	X	X	X
Mengis Medien	X			X
Migros Genossenschaft	X			X
Neue Medien Basel	X			X
NZZ-Mediengruppe	X	X	X	X
Radio 1 AG		X		X
Ringier AG	X	X	X	X
SRG SSR		X	X	X

Somedia	X	X	X	X
Tamedia AG	X			X
Timedia Holding	X	X	X	X
Weltwoche Verlags AG	X			X
Zürcher Oberland Medien	X			X

(Quelle: eigene Darstellung; Daten: Webseiten der Medienunternehmen + Geschäftsberichte)

X	= Im Geschäftsbereich tätig
	= Nicht im Geschäftsbereich tätig
(X)*	= Mutterkonzern im Geschäftsbereich tätig, selbst nicht

Aus Abbildung 39 wird deutlich, dass sämtliche Medienunternehmen im Sample dieser Studie über mindestens ein publizistisches Onlineprodukt (Spalte: Online) verfügen.

Auch im Bereich der klassischen Medienmärkte ist die intermediäre Diversifikation weit fortgeschritten. Zahlreiche untersuchte Medienunternehmen (n=12; 40% der Unternehmen) verfügen schon seit längerer Zeit über eine *Crossmedia-Ownership-Strategie*. Das heisst, sie verfügen über mindestens zwei der klassischen Mediengattungen Print, Radio oder TV in ihrem Produktportfolio. Dies trifft teilweise auch auf kleinere, ausschliesslich regional tätige Medienunternehmen zu, welche neben der regionalen Tageszeitung auch an den regionalen Radio- und Fernsehangebietern beteiligt sind. Gemäss den Aussagen mehrerer Befragter soll dieses crossmediale Engagement die Etablierung eines möglichst umfassenden regionalen Monopols auf dem Werbemarkt ermöglichen.

Bezüglich der fünf grössten Schweizer Medienunternehmen kann gesagt werden, dass alle diese Unternehmen mit Ausnahme der *Tamedia AG* in allen drei klassischen Medienmärkten sowie im Onlinemarkt tätig sind. Mit dem Kauf von *Radio 24*, *Tele Züri* und *Tele Bärn* durch die *AZ-Medien* von der *Tamedia AG* im Jahr 2011 ist es den *AZ-Medien* gelungen, ihre intermediäre Diversifikationsstrategie in allen drei klassischen Medienmärkten weiter fortzuführen. Die *AZ-Medien* verfolgt mit diesem Kaufentscheid ihre Crossmedia-Strategie weiter und möchte sich mit diesem Vorgehen vor allem auch auf den überregionalen Märkten etablieren. Gleichzeitig verabschiedete sich die *Tamedia AG* mit diesem Verkauf von der klassischen Multimedia-Strategie und fokussiert sich ausschliesslich auf die Print- und Digitalprodukte. Dieser Ausstieg aus dem Radio und Fernsehmarkt wird vom Vertreter der *Tamedia AG* zum einen durch wettbewerbsrechtliche Beschränkungen erklärt. Ausserdem wird aber auch angeführt, dass gerade bei den Fernsehprogrammen (*Tele Züri*; *Tele Bärn*) hohe Kosten anfallen,

ohne wirkliche Wettbewerbs- und Kostenvorteile zu schaffen. Mehrere befragte Experten sprechen die Problematik an, dass die Möglichkeiten von Synergien mit einem Multimediaportfolio im Zuge einer konvergenten Inhaltsproduktion sehr beschränkt seien. Die Produktionsprozesse und Strukturen von Print, Radio und Fernsehen seien zu unterschiedlich, um eine weitgehende Reduktion der Produktionskosten durch die Zusammenarbeit zu realisieren. Diese Ansicht wird auch vom Vertreter der *AZ-Medien* geteilt. Dieser sagt aus, dass die Verwirklichung von Synergien im Rahmen einer konvergenten Inhaltsproduktion im crossmedialen Newsroom überschätzt worden sei. Dennoch betont der Vertreter der *AZ-Medien*, dass sich unabhängig von der tatsächlichen Verwirklichung von Synergien nach wie vor Geld mit Radio und Fernsehen verdienen liesse und diese Produkte insbesondere im Hinblick auf die Positionierung auf den sprachregionalen bzw. überregionalen Märkten eine wichtige Rolle im Produktportfolio spielen würden.

Auch die Lancierung der Sonntagszeitung *Schweiz am Sonntag* durch die *AZ-Medien* im Jahr 2013 in Kooperation mit der *Somedia* beruht auf dem Wunsch, sich stärker überregional zu positionieren. Allgemein wird hinsichtlich der verwandten intermediären Diversifikation der Markt für Sonntagszeitungen von mehreren Experten als der zukunftssträchteste im Printbereich eingeschätzt. Die Experten vertreten die Ansicht, dass die sonntägliche Rezeptionssituation sich am ehesten eigne, um eine gedruckte Zeitung zu nutzen. Im Zuge dieser Entwicklung hat auch die *NZZ-Mediengruppe*, neben der *NZZ am Sonntag*, bereits im Jahr 2008 mit der *Zentralschweiz am Sonntag* und im Jahr 2013 mit der *Ostschweiz am Sonntag* neue Produkte auf dem Sonntagszeitungsmarkt lanciert.

Darüber hinaus wird im Printbereich von zahlreichen Medienunternehmen das Wachstumspotential im Markt für Special-Interest-Publikationen aufgeführt. Beispielhaft für die Entwicklung in diesem Bereich ist die erfolgreiche Lancierung des Magazins *Schweizer Landlebe* durch *Ringier* im Jahr 2011 oder des Kochmagazins *Saisonküche* durch die Migros Genossenschaft im Jahr 2004. Aber auch von regionalen Medienunternehmen werden vermehrt Special-Interest-Sonderpublikationen lanciert. Meist handelt es sich hierbei um Sonderbeilagen der regionalen Tageszeitungen. Diese sollen Werbekunden ein attraktiveres und besser auf die jeweilige Zielgruppe

zugeschnittenes Werbeumfeld bieten als die thematisch allgemein gehaltenen Zeitungstitel.

6.3.2 Intramediäre/Vertikale Diversifikation

Hinsichtlich der intramediären bzw. vertikalen Diversifikation zeigt sich, dass insbesondere im Geschäftsbereich der Werbung versucht wird, das eigene Engagement auf vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette zu erweitern. Der eindeutigste Trend in diesem Bereich ist die Integration der Werbevermarktung.

„Wir sehen natürlich ein Zusammenwachsen der Werbemärkte im Online- und im Printbereich. Hier wird unsere Organisation schlagkräftiger sein, wenn wir diese Bereiche strategisch näher zusammenführen. Das muss nicht auf einen Schlag passieren, weil die Märkte im Moment noch völlig unterschiedlich sind. Aber langfristig sehen wir, dass diese sich annähern. Das ist aber nur ein Punkt. Der zweite Punkt ist, dass sich der Markt grundsätzlich verändert hat. Auch die Marktstellung einer *Publicitas* hat sich grundsätzlich so verändert. Wir sind der Ansicht, dass wir näher an den Kunden kommen; wir näher am Markt sind, wenn wir die Marktbearbeitung für unsere Produkte selbst in den Händen haben. Und wir wollen auch innovative Produkte, sei es im digitalen Bereich oder kombiniert mit Printprodukten auf den Markt bringen können. Wir sind sicher schneller und mobiler, wenn wir das in eigener Regie machen können, als wenn wir einen Vermittler dazwischen haben“ (Interview: DSTPL: 23-23).

Sechs Medienunternehmen geben an, verstärkt auf die selbstständige Werbevermarktung zu setzen und zunehmend auf die Vermarktung durch Dritte, wie zum Beispiel die *Publicitas AG*, verzichten zu wollen. Insbesondere für grössere Unternehmen, die über ein grosses, vielfältiges und reichweitenstarkes Produktportfolio verfügen, scheint sich die eigenständige Vermarktung zu lohnen. Aber auch kleinere Unternehmen sind nicht von diesem Trend ausgeschlossen. Um auf der überregionalen und nationalen Ebene über die nötigen Reichweiten zu verfügen, kooperieren diese kleineren Unternehmen miteinander

und schliessen sich in Vermarktungspools zusammen. Als Beispiel für so einen Vermarktungspool wäre *Der Zeitungspool* vom *Bieler Tagblatt*, den *Freiburger Nachrichten* und dem *Walliser Boten* zu nennen. Begründet wird dieser Integrationstrend weniger mit dem Bestreben die Unternehmenstätigkeit auf neue profitträchtige Geschäftsfelder zu erweitern, sondern vielmehr mit dem Wunsch, flexibler auf Kundenwünsche eingehen zu können. Die Befragten geben an, dass es zunehmend von zentraler Bedeutung sei, nahe am Werbekunden zu sein. Nicht zuletzt mit den neugeschaffenen Plattformen und Werbeformaten im Digitalbereich sei das Produktportfolio der Medienunternehmen auf den Werbemärkten vielfältig und komplex geworden. Diese Komplexität führe im Zusammenspiel mit dem Trend zu einer attraktiven Preisgestaltung durch die Gewährung umfangreicher Rabatte zu einer Produktvielfalt, die sich nicht in Form einer Verkaufsbroschüre oder durch Dritte den Kunden vermitteln liesse. Gemäss mehreren Experten sei es dementsprechend wichtig, die Kunden persönlich betreuen zu können. Nur so sei es möglich, den Kunden konkurrenzfähige Kombinationsangebote zu offerieren, die auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Eine Ebene der medialen Wertschöpfungskette, auf der sich grosse Veränderungen ergeben haben, ist der Druck. Vor allem der Akzidenzdruck scheint in der Schweiz aufgrund von Überkapazitäten und wegen geringerer Lohn- und Papierkosten im Ausland nicht mehr rentabel zu sein. Auch im Zeitungsdruck bestehen immer noch Überkapazitäten, obwohl bereits viele kleinere Medienunternehmen ihre Druckereien aufgegeben haben.

„Dieser Markt wird definitiv nicht mehr wachsen. Und diese Konsolidierung, die wir im Akzidenz- und Zeitschriftenbereich gesehen haben, wird auch im Zeitungsbereich stattfinden. Meine Prognose ist, dass dies um das Jahr 2020 stattfinden wird. Nehmen wir einfach mal die ganz grossen Verlage wie *NZZ*, *Tamedia* oder *Ringier*. Die haben heute noch mindestens vier Druckereien. Jeder hat seine eigene. Ich bin ziemlich sicher, dass es bei *Swissprinters* auch einen Zeitungsdruck geben wird. Irgendwann werden alle diese Verleger ihre Druckmaschinen, die sie in den Jahren 2008 bis 2010 gekauft haben, dann abgeschrieben haben. Ich gehe davon aus, dass man dann

wahrscheinlich nur noch ein Druckzentrum für Zeitungspublikationen im Grossraum Zürich haben wird. Und dann werden dort eine *NZZ*, ein *Tagesanzeiger* und eine *Blick*-Gruppe gedruckt werden“ (Interview DRICV: 16-16).

Alle Medienunternehmen im Sample, welche noch über eine eigene Druckerei verfügen, schliessen einen Ausbau des Druckgeschäfts aus. Diese Unternehmen konnten bisher ihre Druckereien noch kostendeckend bzw. unter Verwirklichung eher bescheidener Gewinne betreiben. Dies liege auch daran, dass sich die Druckmaschinen mit der Produktion der eigenen Titel und zusätzlicher Drittaufträge bzw. Druckkooperationen noch weitgehend auslasten lassen. Nichtsdestotrotz gehen alle Befragten von einer weiterhin sinkenden Nachfrage aus und planen daher keinen Ausbau ihrer Kapazitäten, sondern tätigen allenfalls noch Ersatzinvestitionen. Es sei besonders wichtig, wenn man im Druckereigeschäft weiter aktiv bleiben wolle, über moderne und effiziente Druckanlagen zu verfügen, da man ansonsten kaum konkurrenzfähig sein könne. Man kann also bezüglich des Druckbereichs von einem weitgehenden Rückzug aus diesem Geschäftsfeld und aus dieser Ebene der Wertschöpfungskette sprechen. Auch bei den fünf grössten Schweizer Medienunternehmen würde darüber sinniert, ob in Zukunft überhaupt noch in Eigenregie eine Druckerei betrieben werden soll. Mehrere Experten zeichnen ein Zukunftsszenario, in welchem einzelne grosse Druckzentren, über die Schweiz verteilt, in Kooperationen betrieben werden und die gesamte Nachfrage bewältigen.

6.3.3 Extramediäre/Laterale Diversifikation

Da die Erlöse in den klassischen Geschäftsfeldern der Medienunternehmen rückläufig sind, versuchen sich zahlreiche Medienunternehmen im Sample in neuen Geschäftsfeldern zu etablieren.

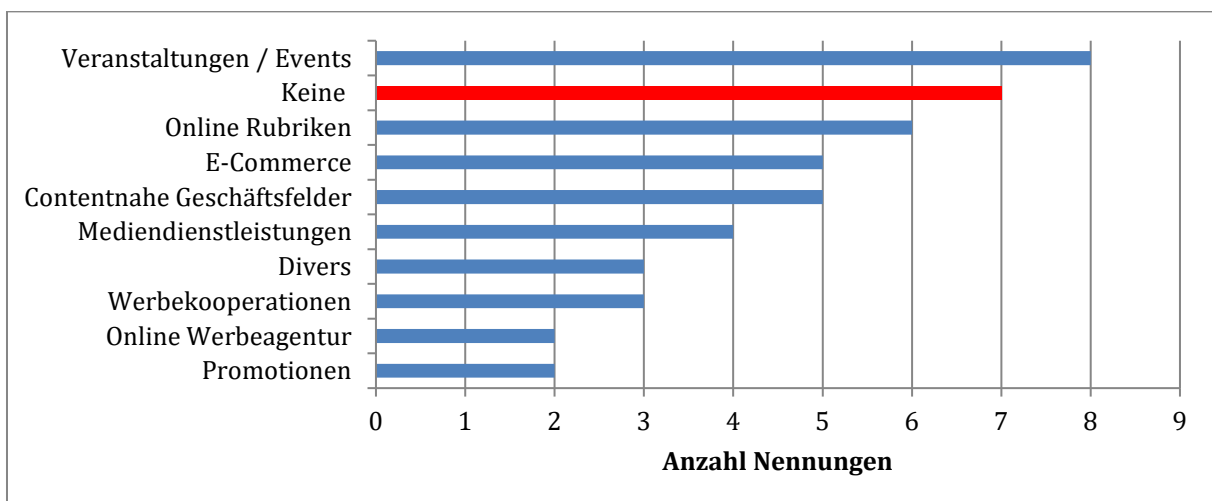
„Da diese Renditen nicht mehr möglich sind, aber dennoch erreicht werden sollen, wird diversifiziert. Man glaubt nicht mehr an das ureigene Geschäft und in der Folge beginnen diese seltsamen Geschichten. Die *Süddeutsche* verkauft Wein. Die *FAZ* hat eine Veranstaltungsagentur für gehobene Anlässe. Die *NZZ* macht das gleiche mit dem *Swiss Economy*

Forum, wo sie Allianzen eingeht, welche für eine Zeitung hart an der Grenze sind. Ringier macht etwas Konsequenteres. Die machen ihre Medien zum Prospektmaterial für ihre Veranstaltungen. Es ist die Verlängerung einer Wertschöpfungskette, welche das Ziel hat Geld mit Veranstaltungen zu verdienen. Aber das hat mit Medien eigentlich nichts mehr zu tun“ (Interview DSNRN: 21-21).

Mehrere befragte Experten weisen darauf hin, dass den extramediären Tätigkeiten gewisse Schranken gesetzt sind. Es wird ausgeführt, dass ein gewisser Bezug zum publizistischen Kerngeschäft oder zum Werbegeschäft gegeben sein muss. Ansonsten würde ein Engagement kaum Sinn machen, da man seine Ressourcen nicht sinnvoll einsetzen und sich auch nicht zu einem Mischkonzern entwickeln wolle. Wo diese Grenze konkret gezogen werden soll, bleibt hingegen weitgehend unklar.

Die folgende Abbildung 40 zeigt, in welchen mehr oder weniger branchenfremden bzw. extramediären Geschäftsfeldern die Befragten versuchen, sich zu diversifizieren:

Abbildung 40 Geschäftsbereiche für die extramediäre Diversifikation



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 40 wird ersichtlich, dass der von den Befragten am häufigsten (n=8) genannte Geschäftsbereich der branchenfremden Diversifikation, der Veranstaltungs- und Eventbereich ist. Mehrere Befragte geben an, bereits in diesem Bereich tätig zu sein. Andere sagen, dass Bestrebungen bestehen, sich in diesem Bereich in naher Zukunft zu diversifizieren.

„Ich glaube, wenn man vor acht oder neun Jahren gesagt hätte, dass wir in den Bereich Events und Ticketing investieren, dann hätte man gesagt, das sei völlig branchenfern. Heute ist das für uns nicht mehr so. Es gehört zu unserer Branche. Wir sind eine elektronische Medienorganisation mit ganz vielen Bereichen, die eigentlich ursprünglich branchenfremd waren. In der heutigen Zusammenschliessung der Wertschöpfungsketten ist das nicht mehr der Fall. Und ich kann mir in verschiedensten anderen Bereichen einen Vorstoss vorstellen“ (Interview DREDB: 48-48).

Die Experten sehen den Veranstaltungsbereich als sehr passende Verlängerung einer bereits bestehenden Wertschöpfungskette an, da die Werbung für Veranstaltungen schon immer ein bedeutender Geschäftsbereich der Medienunternehmen war. Gerade in diesem Bereich ging das geschäftliche Engagement bei kleineren, regionalen Medienunternehmen vielfach über den ausschliesslichen Verkauf von Anzeigenraum hinaus. Unter der Bezeichnung „Medienpartnerschaften“ ist es bei den meisten Medienunternehmen schon seit langem üblich, in vielfältiger Weise mit Veranstaltern zusammenzuarbeiten. In diesem Sinn scheint es vielen Befragten sinnvoll, gerade in diesem Bereich ihre Tätigkeiten weiter auszuweiten. In den Interviews werden verschiedenste Tätigkeiten erwähnt, die dem Veranstaltungsbereich zugeordnet werden können. Im Veranstaltungsbereich bereits besonders aktiv sind vor allem die grossen Medienkonzerne. Die *Tamedia AG* und *Ringier* versuchen sich in erster Linie im Unterhaltungsbereich zu positionieren. Zu den vielfältigen Tätigkeiten in diesem Bereich zählen unter anderem Veranstaltungspromotionen, der Ticketverkauf und die Veranstaltungsorganisation. Die *NZZ-Mediengruppe* setzt hingegen verstärkt auf die Veranstaltung von Konferenzen durch die Beteiligung an der *Swiss Economic Forum-Gruppe* und der Gründung der *IFH Interforum Holding AG* als Tochterfirma im Event- und Veranstaltungsgeschäft.

Aus Abbildung 40 geht ebenfalls hervor, dass mehrere Befragte (n=7) aussagen, dass sie vollständig auf branchenfremde Engagements verzichten wollen. Diesen Befragten ist es wichtig, in ihrem angestammten Geschäftsbereich zu bleiben, weil sie dort über das nötige Knowhow verfügen. Sie sehen es als nicht zielführend an, diesen Bereich auszuweiten. Die Befragten, die angeben auf extramediare Diversifikation verzichten zu wollen, sind

überwiegend Vertreter kleiner Medienunternehmen, welche sowohl finanziell als auch personell nicht über die nötigen Ressourcen verfügen, um sich mit solchen Themen zu befassen.

„Ein Ertragspfeiler waren die Rubrikenanzeigen, Stellen- und Immobilienanzeigen. Ein anderer Pfeiler sind die kommerziellen Anzeigen und ein Pfeiler sind die Abonnementserlöse. Das Rubrikengeschäft ist komplett eingebrochen. Man verdient noch zwar noch ein bisschen, aber im Vergleich zu dem, was einmal war, sind die Erlöse aus den Stellen- und Immobilienanzeigen nur noch ein Rinnsal. Und es besteht die Gefahr, dass auch das ganz verschwindet. Bei den Immobilien verändert es sich noch. Da haben wir ab und zu eine Chance irgendeine Überbauung zu zeigen. Aber das Internet als Medium ist grundsätzlich viel besser geeignet, um die Bedürfnisse der Suchenden und der Kunden zu befriedigen. Das Printmedium hat keine Chance mehr“ (Interview DAZPW:6-6).

Ein weiteres mehr oder weniger branchenfremdes Geschäftsfeld, das von mehreren Befragten (n=6) als sehr zukunftssträftig eingeschätzt wird, ist das Online-Rubrikengeschäft. Die Befragten sind mehrheitlich der Meinung, dass insbesondere das Rubrikengeschäft ein Geschäftsbereich sei, der besonders stark von den strukturellen Veränderungen im Zuge der Digitalisierung betroffen ist. Früher waren die Klein-, Stellen- und Immobilienanzeigen eine wichtige Erlösquelle der Medienunternehmen. Mittlerweile haben aber andere Wettbewerber dieses Geschäftsfeld mit ihren Online-Plattformen übernommen. Die Befragten geben selbstkritisch zu, dass sie hier einen Trend verschlafen haben. Die Abwanderung der Rubriken auf die digitalen Plattformen sei eine Entwicklung, der man sich nicht entgegenstellen könne. Das Internet biete gerade in Rubrikengeschäft zu viele Vorteile gegenüber den klassischen Medien. Den Medienunternehmen sei deshalb daran gelegen, sich wieder in die Online-Rubrikenmärkte einzukaufen. Allerdings sei dies ein schwieriges Unterfangen, da es im Zuge der Digitalisierung der Rubrikenmärkte zu einer starken Konzentration gekommen sei. Der Erwerb von Anteilen an diesen Unternehmen sei, wenn überhaupt möglich, eine kostspielige Angelegenheit. Dementsprechend ist die Diversifikation in die Online-Rubrikenmärkte durch Akquisitionen eine Vorgehensweise, die primär den grossen Medienkonzernen, wie der

Tamedia AG, Ringier und der *NZZ-Mediengruppe*, vorbehalten ist und von diesen bereits angewendet wird, um an diesen Geschäftsbereichen zu partizipieren. Aber auch bei den kleinen und mittleren, regionalen Unternehmen sind Bestrebungen ersichtlich, sich durch den Eigenaufbau von regionalen Online-Marktplätzen oder Branchenverzeichnissen kleine Marktanteile durch die Besetzung regionaler Nischen zu erschliessen. Ausserdem wird auch versucht auf den publizistischen Onlineportalen selbst Rubriken zu platzieren. Die folgende Abbildung 41 zeigt, welche der Medienunternehmen im Sample über Onlinerubriken verfügen:

Abbildung 41 Online-Rubriken der Medienunternehmen im Sample

Unternehmen	Online Rubriken
Axel Springer Schweiz	(E)*
AZ Medien	E
Basler Zeitung Medien	X
Bote der Urschweiz	X
Coop Genossenschaft	
Démocrate Media Holding	X
Dietschi AG (AZ-Medien)	
Editions Suisse Holding	E
Edipresse (Tamedia)	(E)*
Energy Gruppe (Ringier)	(E)*
Freiburger Nachrichten	X
Gassmann Media	X
Gossweiler Media	X
Group Saint Paul	X
Bachmann Medien	
Regiopress SA	
Nouvelle association du Courrier	
Meier + Cie	X
Mengis Medien	X
Migros Genossenschaft	
Neue Medien Basel	X
NZZ-Mediengruppe	E
Radio 1 AG	
Ringier AG	E
SRG SSR	
Somedia	X

Tamedia AG	E
Timedia Holding	
Weltwoche Verlags AG	
Zürcher Oberland Medien	

(Quelle: eigene Darstellung; Daten: Webseiten der Medienunternehmen)

E	= Im Geschäftsbereich tätig
(E)*	= Nicht im Geschäftsbereich tätig
X	= Mutterkonzern im Geschäftsbereich tätig, selbst nicht
	= Nicht im Geschäftsbereich tätig

Ein weiterer, von mehreren Befragten genannter (n=5), aber weniger branchenferner Diversifikationsbereich, sind die inhaltsnahen Geschäftsfelder. Mehrere der Experten sehen diese inhaltsnahen Geschäftsfelder nicht als branchenfremdes Geschäft, sondern als klassischen Teil der Wertschöpfungskette eines Medienunternehmens. Konkret handelt es sich bei diesen Geschäftstätigkeiten um Auftragsproduktionen verschiedenster Inhalte, wie Werbebanner, Werbebroschüren, PR-Inhalte, Unternehmenspublikationen oder Inhalte für Soziale Medien. Die Fokussierung auf die ausschliessliche Produktion von journalistischen Inhalten wird von wenigen Unternehmen im Sample als sinnvoll empfunden, da die nötige Infrastruktur und die Ressourcen für die Produktion verschiedenster Inhalte bei den Unternehmen bereits vorhanden seien. Deshalb seien kaum zusätzliche Investitionen nötig, um sich in diesen inhaltsnahen Geschäftsfeldern zu diversifizieren.

Gleich häufig (n=5) wurde der E-Commerce als mögliches branchenfremdes Engagement von den Experten genannt. Der Verkauf von verschiedensten Produkten über die eigenen Onlineplattformen wird von den Befragten als sinnvolle Diversifikation wahrgenommen. Je nach der Grösse der Unternehmen lassen sich jedoch verschiedene Herangehensweisen feststellen. Kleinere Medienunternehmen beschränken sich bei ihren E-Commerce-Aktivitäten auf den Verkauf bestimmter Artikel über ihre Onlinemedien. Die Abwicklung der Logistik wird dabei meist Dritten überlassen. Die grossen Medienkonzerne bauen hingegen über Tochterunternehmen eigenständige Marken mit eigenständigen Online-Shops und teilweise mit eigenständiger Logistik auf.

Abschliessend soll in Bezug auf Abbildung 41 noch auf die Bereitstellung von „Mediendienstleistungen“ als weiterer Diversifikationsbereich eingegangen werden. Vier Befragte geben an, dass sie verschiedene Dienstleistungen für andere Medienunternehmen anbieten, die diese outsourcen möchten. Es handelt sich hierbei vor

allem um Dienstleistungen im IT-Bereich, welche im Rahmen des Betriebs der Online-Portale von Bedeutung sind. Konkret wird von den Medienunternehmen, welche in diesem Geschäftsfeld tätig sind, die Serverstruktur für den Betrieb der Onlineportale bereitgestellt. Sie kümmern sich auch um die Implementation von Content Management Systemen und der Onlineportale im Allgemeinen und gewährleisten Support während deren Betrieb. Wenige Experten verweisen zudem auf Aus- und Weiterbildungsprogramme oder auch Medientrainings, die ihre Medienunternehmen für Journalisten und andere Interessierte anbieten.

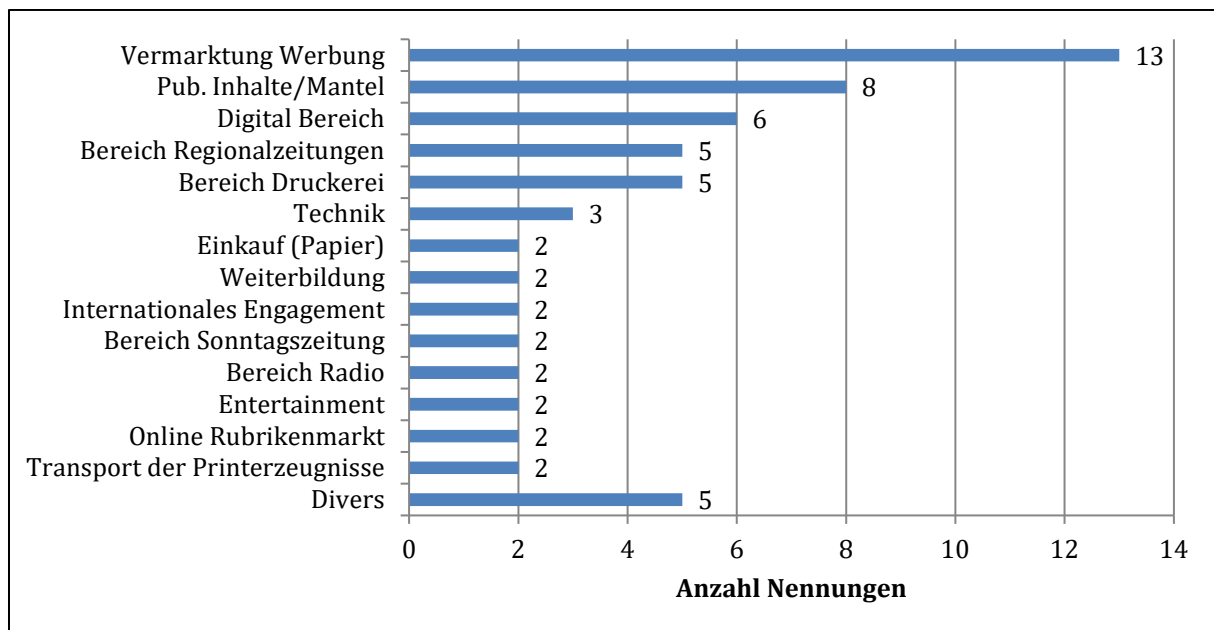
6.3.4 Geografische Diversifikation in der Schweiz durch Kooperationen

Hinsichtlich der *geografischen Perspektive* zeigt sich, dass innerhalb der Schweiz die Diversifikationsmöglichkeiten beschränkt sind. Die Eigentumskonzentration ist relativ weit fortgeschritten und die führenden Medienkonzerne haben durch Akquisitionen ihre Geschäftstätigkeit in den letzten Jahren auch auf die regionale Ebene ausgeweitet. Herausragend ist in dieser Hinsicht die Ausdehnung der *Tamedia AG* in die Westschweiz durch die vollständige Übernahme der *Espace Media* im Jahr 2007 und die Übernahme der *Edipresse SA* im Jahr 2011 (vgl. Tamedia 2015). Ein weiteres Beispiel für diese geografische Ausdehnung sind die *AZ-Medien*, welche sich in der Nordwestschweiz durch die Übernahme zahlreicher lokaler und regionaler Titel diversifiziert haben. Ein ähnliches Bild zeichnet sich in der Zentral- und Ostschweiz ab, wo die *NZZ-Mediengruppe* verschiedene regionale Titel übernahm.

Nur noch verhältnismässig wenige lokale und regionale Nischen werden weiterhin von kleinen, unabhängigen Medienhäusern erfolgreich besetzt. Mehrere Befragte sind daher der Meinung, dass Akquisitionen in den nächsten Jahren kaum noch möglich sein werden, da die Eigentümer der rentablen Medienunternehmen nur wenig Interesse haben, ihre Anteile im grossen Stil und zu marktgerechten Preisen zu veräussern. Ausserdem wird von einzelnen Vertretern der grossen Medienunternehmen aufgeführt, dass durch die Akquisitionen der letzten Jahre das Investitionskapital weitgehend verbraucht worden sei und mit diesen Akquisitionen in den nächsten Jahren erst Erlöse generiert werden müssen, bevor weitere Investitionen getätigt werden können. Vertreter von kleineren Medienunternehmen geben an, dass Akquisitionen schlicht ausserhalb ihrer finanziellen

Möglichkeiten liegen. Auch die Möglichkeiten, Investitionskapital auf den Kapitalmärkten erwerben zu können, seien für diese kleineren Medienunternehmen sehr beschränkt. Insbesondere auch aus diesen Gründen, wie zahlreiche Befragte (n=18) aussagen, würden *Kooperationen und Joint Ventures* noch mehr an Bedeutung gewinnen. Die Bereiche, in denen Kooperationen möglich und wünschenswert sind, sind vielfältig. Die folgende Abbildung 42 zeigt, in welchen Bereichen die Befragten die Kooperationen in der Zukunft als wichtig erachten:

Abbildung 42 Die wichtigsten Kooperationsbereiche



(Quelle: eigene Darstellung)

Ohne detailliert auf alle in Abbildung 42 aufgeführten Kooperationsbereiche, die von den Befragten genannt wurden, einzugehen, zeigt sich, dass Kooperationen vor allem im Bereich der Werbevermarktung als sinnvoll erachtet werden. Die Befragten (n=13), welche diesen Kooperationsbereich nennen, sind meist Vertreter von kleineren Medienunternehmen. Für diese ist es besonders wichtig, einem Vermarktungspool anzugehören, um auf nationaler bzw. internationaler Ebene wahrgenommen zu werden.

Acht Befragte nennen die Produktion von publizistischen Inhalten als wichtigen Kooperationsbereich. Kooperationen sind in diesem Bereich vor allem zwischen Unternehmen möglich, die keine direkten Konkurrenten sind. Überregionale Titel kooperieren zum Beispiel mit regionalen Titeln durch die Lieferung von Mantelinhalten. Auch Kooperationen beim Betrieb von Digitalplattformen (n=6), beim Betrieb von

Regionalzeitungen (n=5) oder beim Druck (n=5) werden von den Experten mehrfach als wichtig in der Zukunft eingeschätzt.

Aus den Interviews geht ausserdem hervor, dass der *Eigenaufbau* im Bereich der Informationsangebote in der Schweiz ein eher wenig verbreiteter Weg des Unternehmenswachstums ist. Im Jahr 2014 versuchten die *AZ-Medien* mit dem Aufbau des eigenständigen (via Beteiligung an der *Fixxpunkt AG*) Online/-Mobile-Portals *Watson* und der Lancierung des Fernsehprogramms *TV24* im überregionalen Markt für Informationsinhalte Fuss zu fassen (vgl. *AZ-Medien* 2013a; 2013b). Darüber hinaus wurde im Jahr 2012 mit der Lancierung der *bz Basel* eine Erweiterung des Angebots für die Region Basel durch die *AZ-Medien* im Eigenaufbau durchgeführt (vgl. *AZ Medien* 2011). Ausserdem hat *Ringier* im Dezember 2014 mit der Lancierung von *Blickamabend.ch* ihre Gratiszeitung *Blick am Abend* um eine Digitalplattform erweitert (vgl. *Ringier* 2013b). Darüber hinaus sind noch die bereits angesprochenen Lancierungen von regionalen Sonntagszeitungen und von Special-Interest Titeln als Bereiche zu nennen, in welchen Eigenaufbau betrieben wird.

6.3.5 Internationalisierungsstrategien

Bezüglich Internationalisierungsstrategien kann gesagt werden, dass solche lediglich von den drei grossen Medienunternehmen *Tamedia AG*, *Ringier* und der *NZZ-Mediengruppe*, sowie von *Axel Springer Schweiz* als Schweizer Ableger eines international tätigen Medienkonzerns, verfolgt werden. Alle drei grossen Schweizer Medienunternehmen sind bereits im Ausland tätig und verfügen auch über mehr oder weniger stark ausgeprägte Ambitionen, diese Internationalisierung weiter voranzutreiben. Die *NZZ-Gruppe* ist hierbei am zurückhaltendsten. Sie ist schon seit Jahrzehnten mit einer internationalen, deutschsprachigen Ausgabe der *NZZ* in Deutschland und Österreich präsent und möchte zukünftig die Marke *NZZ* für ein internationales Onlineangebot verstärkt nutzen.

Ringier möchte hingegen, in einem Joint Venture mit *Axel Springer*, sein bereits vorhandenes Engagement auf zentral- und osteuropäischen Printmärkten durch Onlineangebote erweitern. Auch in Ghana, Nigeria und in Kenia ist *Ringier* bereits mit verschiedenen Digitalangeboten vertreten. Dabei handelt es sich jedoch vor allem um

Engagements im Bereich E-Commerce und im digitalen Rubrikengeschäft. Da diese afrikanischen Märkte sehr gross, aber noch kaum erschlossen seien, sehe man bei Ringier die Möglichkeit, dort mit relativ geringen Investitionen vielversprechende Geschäftsideen ausprobieren und neue Geschäftsfelder erschliessen zu können.

Die *Tamedia AG* möchte vor allem ihr Geschäftsmodell der Gratiszeitung *20 Minuten* international weiter ausbauen. Erste Schritte in dieser Richtung wurden bereits in Luxemburg und Dänemark unternommen. Die beiden nächstkleineren Medienunternehmen, die *AZ-Medien* und die *Südostschweiz Medien*, hegen hingegen keinerlei Ambitionen, sich in ausländischen Märkten zu engagieren. Die Vertreter dieser Unternehmen sagen aus, dass ihre jeweiligen Marken nur im Inland und dort vor allem in ihren jeweiligen Stammregionen bekannt seien, so dass eine internationale Lancierung wenig Sinn machen würde. Ausserdem würde ein solches internationales Engagement die finanziellen Möglichkeiten dieser mittelgrossen Medienunternehmen überschreiten.

6.3.6 Fazit: Diversifikationsstrategien der Schweizer Medienunternehmen

Bezüglich der Arbeitshypothese AH-3A zeigt sich, dass die konvergenzinduzierte Diversifikation in die digitalen Geschäftsbereiche bzw. der Ausbau der Geschäftstätigkeiten in diesem Bereich für die überwiegende Mehrzahl der befragten Experten tatsächlich von zentraler Bedeutung ist. Die publizistischen Digitalangebote sind jene, welche sich durch ein starkes Nutzerwachstum auszeichnen. Es ist daher nicht erstaunlich, dass viele der Experten, insbesondere auch Vertreter von kleineren Medienunternehmen, Investitionen in den Digitalbereich als entscheidend für eine mittel- und langfristig erfolgreiche Positionierung des Unternehmens bezeichnen. Es kann daher gesagt werden, dass die Resultate sich mit den Ergebnissen der in Kapitel 3.4 vorgestellten Studien decken und die Arbeitshypothese sich zu bestätigen scheint.

Hinsichtlich der Arbeitshypothese AH-3B kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Medienunternehmen stark bestrebt sind, neue Erlösquellen zu erschliessen. Bei dieser Suche schrecken viele der Medienunternehmen nicht davor zurück, sich von den Kerngeschäftsbereichen und insbesondere von der Publizistik relativ weit zu entfernen. Es ist allerdings darauf zu verweisen, dass für einige Experten bezüglich der lateralen

Diversifikation auch Grenzen gesetzt sind. Diese Grenzen ergeben sich primär aus dem ressourcenbasierten Strategieansatz. Dementsprechend macht eine Diversifikation in branchenferne oder völlig branchenfremde Geschäftsbereiche für viele Befragte nur dann Sinn, wenn für das neue geschäftliche Engagement auf bestehende Ressourcen des Unternehmens zurückgegriffen werden kann. Die Experten wollen daher nicht von lateraler Diversifikation sprechen, sondern nennen diese neuen Tätigkeiten eine Verlängerung der bestehenden Wertschöpfungskette. Bei den neuen Geschäftsbereichen, die von den Experten genannt werden (siehe: Abbildung 43), ist eine gewisse Verbindung zum Kerngeschäft tatsächlich häufig nicht abzustreiten. So wird überwiegend versucht, die Ressourcen, welche hinsichtlich der Produktion und Vermarktung von Inhalten und Werbung bereits vorhanden sind, in neuen Bereichen einzusetzen. Diese Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen von Autoren, wie Kolo und Vogt (vgl. 2003: 257), Jung (vgl. 2003: 245f.), Jung und Chan-Olmsted (vgl. 2005: 183ff.) oder Owers und Alexander (vgl. 2011: 271ff.), welche aufzeigen, dass laterale Diversifikation mit grossen Risiken behaftet ist, da man nur schwer Steigerungen der Effizienz und der Unternehmensperformanz verwirklichen kann, wenn nur begrenzte Erfahrung in dem neuen Geschäftsbereich vorweisen kann und das Unternehmen nicht über die passenden Ressourcen für die Bearbeitung des neuen Geschäftsbereiches verfügt. Die Bedeutung der lateralen Diversifikation sollte dennoch nicht überschätzt werden. Auch wenn die Medienunternehmen zunehmend versuchen, neue Erlösquellen zu erschliessen, bleibt deren Bedeutung im Vergleich zu den Erlösen aus den Kerngeschäftsbereichen in den meisten Fällen sehr überschaubar. Einzig bei *Ringier*, dem Schweizer Medienunternehmen, welches hinsichtlich der lateralen Diversifikation mit Abstand am Weitesten geht, beträgt der Umsatzanteil, der nicht aus dem eigentlichen Kerngeschäft («Digital Erlöse»³⁹ + «Sonstige Erlöse») stammt, im Jahr 2014 bereits annähernd 40 Prozent des Gesamtumsatzes (vgl. Ringier 2015b: 10).

Hinsichtlich der Arbeitshypothese AH-3C zeigt sich, dass, auch wenn ihre Bedeutung abnehmend ist, die Geschäftsbereiche Vertrieb und Anzeigenverkauf in den klassischen Mediengattungen nach wie vor die wichtigsten Erlösquellen sind. Dementsprechend ist nicht erstaunlich, dass in der Schweiz immer noch horizontale Diversifikation in den

³⁹ Die Digital Erlöse umfassen neben Digital Business auch Digital Media, Radio und TV. Somit handelt sich bei diesem Posten im Geschäftsbericht nicht um ausschliesslich laterale Geschäftsbereiche (vgl. Ringier 2015b: 10).

Kerngeschäftsbereichen feststellbar ist. Innerhalb der Schweiz sind immer noch die klassischen Mediengattungen Print, Radio und TV wichtige Geschäftsbereiche, in welchen die Medienunternehmen versuchen, sich geografisch zu diversifizieren. Konkret sind es vor allem die grossen Schweizer Medienkonzerne, die *Tamedia AG*, *Ringier*, die *NZZ-Mediengruppe* und die *AZ-Medien*, welche sowohl durch den Eigenaufbau neuer Angebote, als auch durch Akquisitionen von regionalen Medienunternehmen ihre Geschäftstätigkeit auf der regionalen Ebene ausweiten. Dies zeigt, dass die klassischen Mediengattungen vom Abstieg in die geschäftliche Bedeutungslosigkeit noch weit entfernt sind. Die Situation in der Schweiz scheint in dieser Hinsicht nur begrenzt mit jener in anderen Ländern vergleichbar zu sein, wie sie in anderen Studien (vgl. Doyle 2010: 431ff; Goyanes und Dürrenberg 2014: 27ff.) beschrieben wird. Auf der internationalen Ebene sind die geografischen Diversifikationsbestrebungen der Schweizer Medienunternehmen hingegen tatsächlich sehr gering. Eine Ausnahmeerscheinung ist auch in dieser Hinsicht das Medienunternehmen *Ringier*, das im Jahr 2014 rund 27 Prozent seines Umsatzes ausserhalb der Schweiz generierte (vgl. Ringier 2015b: 9). Die Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten der Schweizer Unternehmen beschränkte sich dabei in den letzten Jahren weitgehend auf den Digitalbereich. Die Arbeitshypothese kann daher nur teilweise, das heisst in Bezug auf die geografische Diversifikation in ausländische Märkte, bestätigt werden.

6.4 Produktmodifikationsstrategien der Schweizer Medienunternehmen

In diesem Subkapitel⁴⁰ wird auf die zentralen strategischen Trends bezüglich der Produktmodifikation eingegangen, die von den Medienunternehmen angewendet werden, um auf die Herausforderungen des Medienwandels zu reagieren. Dabei wird die folgende Forschungsfrage FF-4 beantwortet:

⁴⁰ Datengrundlage für die in diesem Subkapitel dargestellten Ergebnisse bilden primär die Daten der Strategieinterviews mit den Mitgliedern der Unternehmensleitungen (N=29). Diese Mitglieder der Geschäftsleitungen wurden explizit nach den Produktmodifikationsstrategien im Zuge des Medienwandels gefragt. Zahlreiche Mitglieder der Chefredaktionen gingen im Zuge der Verantwortungsinterviews auch auf Anpassungen an den publizistischen Produkten ein, ohne dass eine strategiespezifische Frage an sie gerichtet wurde. Die Antworten aus den Verantwortungsinterviews wurden in der Darstellung der Ergebnisse nur berücksichtigt sofern eine eindeutige unternehmensstrategische Komponente aus den Antworten ersichtlich ist.

FF-4: Welche gattungsübergreifenden und gattungsspezifischen Trends sind bezüglich der strategischen Produktmodifikation im Zuge des Medienwandels bei den Schweizer Medienunternehmen feststellbar?

In Bezug auf die gattungsübergreifende strategische Produktmodifikation wird gemäss der Arbeitshypothese AH-4A folgendes Ergebnis erwartet:

AH-4A: Im Zuge des Medienwandels ist Produktmodifikation der Schweizer Medienunternehmen gattungsübergreifend zunehmend geprägt von einer Kosten- und Reichweitenorientierung. Differenzierungs- und der Qualitätsstrategien verlieren im Zuge dieser Entwicklung an Bedeutung.

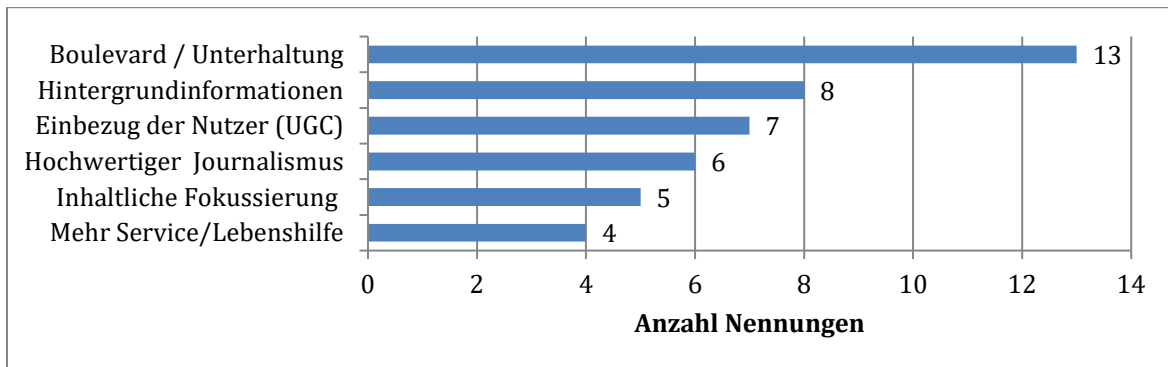
Des Weiteren ist gemäss Arbeitshypothese AH-4B in Bezug auf die Differenzierung von Medienangeboten zu erwarten, dass:

AH-4B: Die Differenzierung von Medienangeboten im Zuge des Medienwandels beruht vornehmlich auf Gestaltungsparametern, welche nicht den inhaltlichen Produktkern betreffen. Stattdessen kommt Produktergänzungen eine wichtige Rolle zur Abgrenzung der Angebote von der Konkurrenz zu.

6.4.1 Gattungsübergreifende Trends der strategischen Produktmodifikation

In einem ersten Schritt wird auf die gattungsübergreifenden Trends bezüglich der strategischen Produktmodifikation eingegangen. Die folgende Abbildung 43 zeigt, wie häufig einzelne allgemeine inhaltsstrategische Anpassungen im Zuge des Medienwandels von den befragten Experten genannt wurden:

Abbildung 43 Allgemeine Trends der Produktmodifikation



(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 43 wird ersichtlich, dass die Experten am häufigsten (n=13) den inhaltsstrategischen *Trend zu mehr Boulevard und Unterhaltung* nennen.

„Der Boulevard hat insofern zugenommen, dass die persönlichen Geschichten für alle interessant sind und alle Boulevard machen. Sogar die NZZ macht etwas Boulevard. Aber der Ursprung ist immer die Information. Man kann jede Information boulevardesker vermitteln und das machen jetzt aber alle“ (Interview DBZPL: 139-139).

Die Befragten betonen, dass es sich nicht um einen Trend zu mehr Boulevard im herkömmlichen Sinn handle. Das heisst, dass sich die angesprochenen Medienangebote inhaltlich nicht zu klassischen Boulevardmedien wandeln würden. Vielmehr sprechen die Experten von eingeschränkten Boulevardisierungstendenzen hinsichtlich der Themenwahl und des Erzählstils. Konkret heisst dies, dass zunehmend Wert auf eine einfache und verständliche Sprache gelegt würde. In den Artikel bzw. Beiträgen sollen „Geschichten“ in einer leicht verständlichen und spannenden Weise erzählt werden. Ausserdem würde inhaltlich vermehrt auf leichte bzw. apolitische Themen gesetzt.

„Ich würde von einem Trend zu mehr Boulevard im guten Sinne sprechen. Boulevard ist ein etwas negativ besetzter Begriff. Aber wenn man unter Boulevard "näher an die Leute ran" versteht, nicht näher bei ihnen durchs Fenster schauen, sondern bezüglich der Themen, die sie wirklich im Alltag beschäftigen, dann ist mit Sicherheit ein solcher Trend feststellbar“ (Interview DSOAM: 86-86).

Ein Trend zu mehr Boulevard und Unterhaltung wird auch von zahlreichen (n=13) Mitgliedern der Redaktionsleitungen bestätigt.⁴¹

„Heute schaut man schon sehr viel mehr, dass etwas als Geschichte erzählt wird. Das ist schon rein handwerklich arbeitsintensiv. Ein guter Einstiegssatz, eine gewisse Pointe. Man muss die Leute mehr unterhalten. Ich hoffe aber schon, dass es nicht nur Unterhaltung, sondern auch die Relevanz gegeben ist. Sonst ist sicher mehr Boulevard feststellbar. Man zeigt auch einmal ein royales Baby auf Seite Drei, wenn sonst keine Konkurrenzthemen vorhanden sind. Die Hemmung etwas abzumischen, dass man schwere und leichte Stoffe mehr miteinander abmischt auf einer Zeitungsseite, die ist kleiner geworden“ (Interview DAZGC: 16-16).

Die Experten erwähnen mehrfach, dass insbesondere Berichte über das Leben von Prominenten an Bedeutung gewonnen haben. Auch die Berichterstattung über Verbrechen und Unfälle seien zentrale Themenbereiche, die im Zuge des Boulevardisierungs- und Unterhaltungstrends verstärkt verwertet werden.

Eine konkrete inhaltsstrategische Massnahme, die von mehreren Experten als bedeutsam eingestuft wird, ist der verstärkte Einsatz von Bildern im Print und Multimedialinhalten in den Onlineangeboten.

„Die Medienangebote setzen immer mehr Bilder ein. Das Bild ist immer boulevardesk und das bewegte Bild erst recht. Wir haben sowieso eine Boulevardisierung über das Bild“ (Interview DSOAM: 86-86).

Der inhaltsstrategische Trend zu mehr Boulevard und Unterhaltung wird von den Experten für alle Mediengattungen festgestellt. Besonders stark sei der Trend jedoch bei den Onlinemedien. Insbesondere für die jüngeren Rezipienten, welche primär mit den Onlinemedien angesprochen werden sollen, würde der Unterhaltungsaspekt einen zentralen Faktor darstellen, der über den Erfolg des jeweiligen digitalen Angebots bei dieser Zielgruppe entscheide.

⁴¹ Die Nennung des Trends zur Boulevardisierung durch die Mitglieder der Chefredaktionen (Verantwortungsinterviews) werden nicht in Abbildung 44 berücksichtigt, da sie auf einer anderen Frage beruhen und in der Folge die Häufigkeiten der Nennungen ein verzerrtes Bild erzeugen würden.

In Bezug auf die zu bewältigenden publizistischen Herausforderungen wird der inhaltsstrategische Trend zu mehr Boulevard und Unterhaltung von den Experten häufig als eine Massnahme zur Steigerung der *Attraktivität der Inhalte* angesehen und dient folglich der Verfolgung einer Reichweitenstrategie. Die Befragten argumentieren, dass mehr Boulevard und Unterhaltung den Bedürfnissen der meisten Rezipienten entspreche.

„Ich meine, es spricht nichts gegen Unterhaltung. Das wäre eine ganz seltsame Ansicht, wenn man Unterhaltung als schlecht befinden würde. Nein, im Gegenteil, in einer Zeitung, wie wir sie machen, kommt es auf die Mischung der Themen an. Wenn Sie nur ernste, politische Themen abbilden, schränkt es den Leserkreis extrem ein. Auch politisch interessierte Leute haben noch gerne etwas Anderes. Das heisst, es kommt letztlich auf die Dosis an“ (Interview DWWPG: 16-16).

Meist vertreten die Experten die Ansicht, dass dieser Trend keine unüberbrückbaren Widersprüche zu der Gewährleistung publizistischer Qualität darstelle. Es wird darauf hingewiesen, dass ein zentraler Erfolgsfaktor eine ausgewogene Mischung an Themen sei. Trotz dem Trend zu mehr Unterhaltungsthemen sei es nach wie vor entscheidend, dass auch die wichtigsten, gesellschaftlich relevanten Themen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Kultur aufgegriffen würden, da die Rezipienten immer noch ein Bedürfnis nach solchen Themen hätten.

Einige Experten weisen ausserdem darauf hin, dass der Boulevardisierungs- und Unterhaltungstrend sich negativ auf die *Einzigartigkeit* der Produkte auswirke. Der Trend habe sich so weit in allen Medien verbreitet, dass sich viele Produkte inhaltlich sehr stark gleichen würden. Unterhaltende Inhalte würden zwar von den Rezipienten erwartet, seien aber längst kein Alleinstellungsmerkmal mehr. Einige Experten verweisen auf die Programme der SRG als neue, erstzunehmende Konkurrenz im Bereich der Unterhaltungsthemen, da auch bei diesen der Trend in einem beschränkten Masse feststellbar sei. Konkret wird mehrmals auf die Fernsehsendung *Glanz & Gloria* verwiesen, mit der die SRG in einen Themenbereich vorgestossen sei, welches früher relativ exklusiv den Privatanbietern vorbehalten gewesen sei.

Aus Abbildung 43 wird ersichtlich, dass die befragten Experten am zweithäufigsten (n=8) den inhaltsstrategischen *Trend zur mehr Hintergrundinformationen* im Print und teilweise auch im Fernsehen nennen. Hintergrundinformationen seien sowohl im Print wie auch im

Fernsehen aufgrund der grossen Zeitspanne zwischen einem konkreten Ereignis und der Veröffentlichung des Berichts von zunehmender Bedeutung. Den Onlineangeboten und auch dem Radio sei es hingegen möglich, nach kürzester Zeit über ein Ereignis zu berichten. Um den Rezipienten am Abend nach einem Ereignis oder am darauf folgenden Tag überhaupt noch einen Mehrwert bieten zu können, müsse die Presse und das Fernsehen qualitativ hochwertige Hintergrundinformationen und die Einordnung der Informationen in einen gesellschaftlichen Kontext liefern.

„Die Medienunternehmen müssen lernen die schnelle Information den elektronischen Medien zu überlassen und der Zeitung und dem Print den vertiefenden Hintergrund. Die Zeitung wandelt sich. Sie wird mehr einen Wochenzeitungscharakter haben, auch wenn sie noch täglich oder fast täglich herauskommt. Früher war sie für die tägliche Aktualität zuständig. Wenn die Menschen mehr Push-Meldungen bekommen, Radio hören oder fernsehen, sind sie eigentlich schon informiert. [...] Aber sie wollen vielleicht eben doch noch ein bisschen mehr wissen als die schnellen News.“ (Interview DAZPW: 2-2).

Die Experten sind der Ansicht, dass man mit einem verstärkten Fokus auf Hintergrundinformationen und Einordnung verschiedenen genannten publizistischen Herausforderungen begegnen wolle. So könne man sich von der Konkurrenz, insbesondere von den Onlinemedien und dem Radio, differenzieren und so die Einzigartigkeit des Produkts fördern. Auch die Attraktivität der Inhalte könne durch diesen inhaltsstrategischen Trend gesteigert werden, da man mit solchen Inhalten Nutzer ansprechen könne, die nach detaillierteren Informationen suchen. Schliesslich verweisen auch vereinzelte Experten darauf, dass mit Zunahme der Hintergrundinformationen auch die publizistische Qualität steigere, da solche Einordnungsleistungen ein Leistungsbereich seien, der die Gesellschaft von den Medien erwarte. Dieser Trend der Produktmodifikation kann als eine primär qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie gedeutet werden

Aus Abbildung 43 wird ersichtlich, dass die befragten Experten am dritthäufigsten (n=7) den inhaltsstrategischen *Trend zu einem stärkeren Einbezug der Nutzer* feststellen.

„Wir wollen noch einen Schritt weitergehen und unser Publikum stärker einbeziehen. [...]. Wir arbeiten und verstehen uns als Dienstleister für die

Leserinnen und steigen vom hohen redaktionellen Ross herunter. [...]. Wir können aktuelle politische, gesellschaftliche Themen von der Community aufnehmen. Dabei kann es auch durchaus vorkommen, dass wir uns selbst zum Thema machen. Die Community wird bei uns sehr stark gepflegt und eingebunden. Das funktioniert auch relativ gut, wenn auch noch sehr rudimentär. [...] Also wir wollen eigentlich das Angebot mit den Nutzern weiterentwickeln und sagen können, wir professionalisieren das, was die Leute häufig schon selber machen. Die Leute kommentieren heute sehr viel, sehr häufig und wir wollen diese Kommentare berücksichtigen“ (Interview DTWTF: 38-38).

Die befragten Experten nennen in den Gesprächen verschiedene Massnahmen zur Förderung der Partizipation der Rezipienten und der Interaktion zwischen Rezipienten und Redaktion. Eine vielfach genannte, konkrete Massnahme zur Förderung der Partizipation der Rezipienten ist der Einsatz von Kommentar- und Community-Tools auf den Onlineplattformen. Die Befragten sagen aus, der Austausch zwischen den Rezipienten untereinander, aber auch der Austausch zwischen den Rezipienten und der Redaktion solle einerseits über plattforminterne Kommentarfunktionen, Benutzerforen oder Blogs bewerkstelligt werden. Andererseits sei es aber mittlerweile auch üblich, dass man die verschiedenen sozialen Medien in die eigene Plattform einbinde.

Der Umfang der zur Verfügung gestellten Partizipationsmöglichkeiten unterscheidet sich zum Teil stark zwischen den verschiedenen Onlinemedien. Mehrere Experten sagen aus, dass der Einsatz von umfangreichen Partizipationsinstrumenten relativ ressourcenintensiv sei. Die Moderation und auch die inhaltliche Beteiligung der Redaktion binden Ressourcen, welche ansonsten für andere Bereiche oder Produkte eingesetzt werden könnte. Vor allem für kleinere, regionale Medienunternehmen, deren Onlineplattformen nur über beschränkte Nutzerzahlen verfügen, sind die Kosten im Verhältnis zum Mehrwert meist zu hoch. In der Folge würden die Partizipationsinstrumente nur rudimentär eingesetzt und gepflegt.

„Wir verhalten uns bezüglich der Nutzerpartizipation aufgrund finanzieller Überlegungen eher defensiv. Ich habe immer den Standpunkt vertreten, dass Soziale Medien gut sind. Der Dialog im Internet mit Leserinnen und Leser ist super. Aber wir müssen jemanden

haben, der sich intensiv darum kümmert. Wir haben aber niemanden.
Das zeigt vielleicht auch die Realität auf, in der wir uns befinden“
(Interview DFNCN: 59-59).

Diese Zurückhaltung beim Einsatz von Ressourcen für Partizipationsinstrumente manifestiert sich vor allem darin, dass kein separates Personal für die Pflege dieser Instrumente eingesetzt wird. Dies hat zur Folge, dass die Redakteure neben ihrer normalen journalistischen Arbeit auch noch in Kontakt mit den Rezipienten treten müssen. Der Zeitmangel führe dazu, dass diese Interaktion mit den Nutzern häufig auf ein Minimum begrenzt wird. Konkret begnügen sich viele Redakteure damit, auf ihre eigenen Beiträge über die Sozialen Medien aufmerksam zu machen. Der Dialog mit den Nutzern bleibt hingegen eher die Ausnahme. Eine solche interaktive Ausnahme, die sich bei zahlreichen Medien etabliert hat, sind blogartige Formate. Zahlreiche Experten sagen aus, dass in ihren Onlineangeboten themen- oder personenspezifische (z.B. Redaktionsmitglieder, auch Gastautoren) Blogs an Bedeutung gewinnen. Bei diesen Gefäßen sei die Interaktion mit den Rezipienten häufig ein wichtiger Bestandteil.

Weit verbreitet ist hingegen die Bereitstellung von Partizipationsmitteln, welche sich weitgehend auf den Austausch zwischen den Nutzern untereinander beschränken. Konkret bieten die meisten Onlineangebote der Medienunternehmen im Sample ihren Nutzern die Möglichkeit, Inhalte zu kommentieren oder diese Inhalte über die Sozialen Netzwerke miteinander zu teilen und zu diskutieren.

Als weiteres Instrument zur Förderung der Einbindung der Rezipienten wird von mehreren Experten der verstärkte Rückgriff auf nutzergenerierte Inhalte (UGC) genannt. Die Experten weisen aber auch auf die Problematik beim Rückgriff auf UGC und den daraus resultierenden, zurückhaltenden Einsatz des Instruments hin. Ein grundsätzliches Problem von UGC sei die oft mangelhafte journalistische Qualität. Diese führe dazu, dass viele Inhalte nicht oder nur unter Einsatz einer weitgehenden professionellen Überarbeitung publizierbar seien. Für mehrere Experten sind die Aufwände zu hoch, mit denen die Publikation von ganzen nutzergenerierten Beiträgen verbunden ist. Sie würden sich daher darauf beschränken, verschiedene Formen von Nutzer-Inputs zu verwerten. Bei diesen Inputs handelt es sich beispielsweise um Hinweise auf Ereignisse, wie Unfälle oder Verbrechen, oder auch Leserfotos und Videos. Die Befragten sagen aus, dass solche Nutzer-Inputs neben dem positiven Effekt der Förderung der Nähe zu den Rezipienten

sehr nützlich seien, um dem Bedürfnis nach möglichst unmittelbarer Information im Zuge des Onlinejournalismus kostengünstig gerecht werden zu können.

Vereinzelt beklagen Vertreter von regionalen Medien, dass ihre Medien nicht ausreichend mit Nutzer-Inputs versorgt werden. Die Nutzer würden ihre Informationen oder auch Fotos und Videos lieber an grosse Onlineportale, wie *20 Minuten Online*, weiterleiten, weil sie sich dort mehr Sichtbarkeit und Anerkennung versprechen. Ein Bereich von UGC, der bei regionalen Medien hingegen publiziert wird, sind eingereichte Berichte zum regionalen Kultur- und Vereinsleben. Mehrere Experten, die regionale Medien vertreten, sagen aus, dass sie regionalen Vereinen und Kulturbetrieben eine Tribüne bieten wollen. Dies würde stark zur Verankerung des Mediums in der Region beitragen. Einige dieser Experten geben an, dass in ihrem Medium spezielle Rubriken für diese Art UGC geschaffen worden seien, um den Rezipienten klar definierte und eindeutig erkennbare Gefässe bereitzustellen. Dieser zunehmende Einsatz von UGC beschränkt sich dabei nicht auf die Onlinemedien. Auch in ihren Printprodukten setzen mehrere regionale Medienunternehmen verstärkt auf solche nutzergenerierten Inhalte.

Als Grund für den weitgehenden Verzicht auf eine professionelle journalistische Begleitung des regionalen Kultur- und Vereinslebens verweisen einige Experten auf die fehlenden Ressourcen. Es sei kaum möglich, die vielfältigen gesellschaftlichen und kulturellen Vorgänge mit dem eigenen journalistischen Personal ausreichend abzubilden. Man müsse sich auf die wichtigsten regionalen Ereignisse beschränken und greife für den Rest auf UGC zurück.

Im Hinblick auf die Bewältigung der Herausforderungen sehen Experten den Trend zu einem stärkeren Einbezug der Nutzer vor allem als eine Massnahme zur *Steigerung der Attraktivität* der Inhalte. Die Rezipienten sollen durch ihre Partizipation in den Communities, sei es aktiv oder passiv, langfristig an das jeweilige Medienangebot gebunden werden. Die Steigerung der Attraktivität der Inhalte soll auch über den Mechanismus der viralen Verbreitung in den sozialen Netzwerken verwirklicht werden. Neben der Attraktivität der Inhalte verweisen einzelne Experten auch auf die *Einzigartigkeit der Inhalte* als weitere publizistische Herausforderung. Dieser könne durch die Trends zu mehr Partizipation der Rezipienten und zu einem verstärkten Einsatz von UGC und auch User-Inputs begegnet werden. Der inhaltliche Trend zu mehr partizipativen Elementen deutet sich zusammengefasst primär die Verfolgung einer

kostenorientierten *Reichweitenstrategie* an, auch wenn einzelne Experten diesem Trend ein Differenzierungspotenzial zuschreiben. Um diese Differenzierungspotenzial aktivieren zu können, wäre wohl in vielen Fällen ein erhöhter Ressourceneinsatz nötig. Eine solche erweiterte Ressourcenzuweisung für die partizipativen Elemente wird jedoch von kaum einem Medienunternehmen angestrebt.

In Abbildung 43 zeigt sich, dass die befragten Experten am vierthäufigsten (n=6) einen inhaltsstrategischen *Trend zu einem hochwertigeren Journalismus* erkennen.

„Mich zwingt die Marktsituation immer wieder dazu, die Qualität zu verbessern. [...]. Die Leute wollen Substanz, wenn sie etwas lesen. Sie wollen nicht irgendwelchen Quatsch. Sie müssen Substanz liefern, wobei Leute zum Teil bereits sehr viel Substanz gratis erhalten. [...]. Wir sind eher ernster geworden. „Seriousness is sexy again.“ hat eine amerikanische Journalistin einmal gesagt. Das würde ich unterschreiben“ (Interview DWWRK: 12-12; 96-96).

Dieser Trend umfasse auch den Ausbau der Hintergrundberichterstattung und der verstärkten kontextuellen Einordnung der Informationen. Die Experten sprechen aber zudem von einer erhöhten internen Meinungsvielfalt. Man versuche, gesellschaftlich relevante Ereignisse durch die Abbildung alternativer Meinungen möglichst vielfältig zu beleuchten und verschiedene Perspektiven auf gesellschaftliche Probleme aufzuzeigen.

Die Experten, welche verstärkt auf hochwertigen Journalismus setzen, sprechen sich auch meist dezidiert gegen den Trend zu mehr Boulevard und mehr Unterhaltung aus. Sie möchten sich mit ihren hochwertigen Angeboten von den Konkurrenzangeboten distanzieren und so in einem Nischenmarkt positionieren.

Bei den Experten, welche diesen Trend erwähnen, handelt es sich grösstenteils um Vertreter von Medien, die nicht überregionale Komplettzeitungen in ihrem Portfolio aufweisen. Ausnahme ist der Experte der *NZZ-Mediengruppe*, der sich deutlich für Fokussierung auf hochwertigen Journalismus und gegen den Trend zu mehr Boulevard und Unterhaltung ausspricht. Ansonsten handelt es sich bei den Experten überwiegend um Vertreter von Wochenzeitungen oder auch vereinzelt um Vertreter von regionalen Medienunternehmen.

Im Hinblick auf die Herausforderungen, denen mit diesem Trend zu einem hochwertigen Journalismus begegnet werden soll, sind die Experten der Ansicht, dass die Einzigartigkeit, die Zielgruppenorientierung und die publizistische Qualität des Angebots gefördert werden könne. Es handelt sich also bei diesem Trend um eine qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie.

In Abbildung 43 wird ersichtlich, dass die Experten am fünfthäufigsten (n=5) den inhaltsstrategischen *Trend zu einer inhaltlichen Fokussierung* nennen. Die Befragten sagen aus, dass sich ihre Medienunternehmen nicht zuletzt aufgrund beschränkter Ressourcen inhaltliche Schwerpunkte setzen müssten. Die Befragten sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer Konzentration auf das Wesentliche.

„Was ist mein Ziel mit meinem Produkt? Es ist in diesem Zusammenhang extrem wichtig, dass ein Medienunternehmen seine Zielgruppe klar definiert. Auf diese Zielgruppe muss immer klar der Relevanzfilter anlegt werden. Ist dieser Content für uns ein Thema? Ja, Nein? Wenn ja, in welcher Form“ (Interview DRERS: 128-128)?

Dieser Trend der Konzentration auf das Wesentliche hat gemäss den Befragten auch eine Besinnung auf die eigenen Stärken zur Folge. Die Experten geben an, dass es durch die Fokussierung auf regionale Informationen, Recherchejournalismus oder investigativen Journalismus möglich sei, das eigene Profil zu schärfen und seine Zielgruppe besser anzusprechen.

Die Fokussierung beschränke sich dabei nicht nur auf die thematische Bandbreite, sondern auch auf den Umfang einzelner Inhalte. Konkret müsse man sich auch, was die Länge von Fernseh- und Radiobeiträgen oder auch von Zeitungsartikeln betrifft, auf das Wesentliche beschränken.

„Man muss sich bemühen, möglichst viel Substanz auf möglichst wenig Platz zu liefern. Konzentration ist ein wichtiger Begriff. Früher hat man viel längere Artikel geschrieben und gesagt „das wäre auch noch nett“. Heutzutage fragen wir uns viel mehr: „Eigentlich sind wir ja überflüssig. Wie können wir uns über unsere eigene Überflüssigkeit hinweg schreiben?“ Diese Frage hat an Bedeutung gewonnen“ (Interview DWWRK: 12-12).

In Bezug auf diese Herausforderungen sind die Experten der Ansicht, dass durch diesen Trend zur inhaltlichen Fokussierung sowohl die *Einzigartigkeit* als auch die *Zielgruppenorientierung* der Produkte gefördert werden könne. Einige Experten vertreten darüber hinaus die Meinung, dass eine solche inhaltliche Fokussierung auch zu einer Erhöhung der *publizistischen Qualität* führe. Mit Blick auf die generischen Strategieoptionen stellt dieser Trend eine Art hybriden Ansatz dar. Man könnte von allenfalls einer gleichzeitig kosten- und qualitätsorientierten Differenzierungsstrategie sprechen, welche durch die inhaltliche Fokussierung verwirklicht werden soll.

Wie aus Abbildung 43 hervorgeht, wird der allgemeine inhaltsstrategische *Trend zu mehr Service- und Lebenshilfethemen* von Experten am seltensten (n=4) genannt. Diese Experten sind der Ansicht, dass die Rezipienten heute von einem Medium ein wesentlich umfangreicheres Dienstleistungsspektrum erwarten würden.

„Ich finde, das ist einfach ein tragender Teil der publizistischen Arbeit. Man versucht so viel wie möglich lösungsorientierten Journalismus zu betreiben. Die Leute sollen nicht hilflos sein, nachdem sie einen Artikel gelesen haben, sondern wir wollen ihnen helfen, gewisse Sachen zu verstehen und gewisse Sachen zusammenzufassen. Wir helfen ihnen zum Beispiel die Technik oder Familienthemen und all das zu verstehen“
(Interview DMMHS: 18-18).

Als Beispiele werden unter anderem Konsumtipps, Wettbewerbe, Rabatt-Aktionen oder Beratungen hinsichtlich Themenbereichen (z.B. Finanzen, Liebe, Familie, etc.) genannt. Es solle damit den Rezipienten der Eindruck vermittelt werden, dass sie zu möglichst sämtlichen Belangen des täglichen Lebens im jeweiligen Medium Informationen finden und sie daher dieses auch möglichst habitualisiert konsultieren.

In Bezug auf die publizistischen Herausforderungen sind die Experten der Ansicht, dass man mit der stärkeren Berücksichtigung von Service- und Lebenshilfethemen die *Attraktivität* der Produkte steigern könne und die Reichweite erhöht werde. Bei diesem Trend handelt es sich um eine Form der Produktmodifikation, welche über den inhaltlichen Produktkern hinaus auch die Ebene der *Produktergänzungen* betrifft. Über den eigenen Inhalt hinaus umfasst dieser Trend auch die Bereitstellung produktergänzender Dienstleistungen.

6.4.2 Produktstrategische Eigenheiten einzelner Mediengattungen

In diesem Abschnitt wird auf die Aussagen der befragten Experten detailliert auf die inhaltsstrategischen Eigenheiten einzelner Mediengattungen eingegangen.⁴²

Grundsätzlich muss darauf hingewiesen werden, dass die befragten Mitglieder der Unternehmensleitungen normalerweise meist über zahlreiche Medienprodukte und häufig auch über verschiedene Mediengattungen in ihrem Produktportfolio verfügen. Die inhaltsstrategischen Anpassungen sind für die einzelnen Produkte im jeweiligen Portfolio oft unterschiedlich, da sie sich unter anderem auch an verschiedene Zielgruppen richten. Aus den Aussagen der befragten Experten kann häufig nicht eindeutig gesagt werden, welche konkreten Produkte die angesprochenen inhaltsstrategischen Anpassungen direkt betreffen. Normalerweise beziehen sich die Aussagen der Experten auf allgemeine inhaltsstrategische Trends, da die Experten explizit aufgefordert wurden, solche allgemeinen, inhaltsstrategischen Trends zu benennen. Auf unterschiedliche Strategien bei spezifischen Produkten bzw. Mediengattungen wird hier daher nur eingegangen, insofern solche Unterschiede explizit von den Experten angesprochen wurden.

Wie bereits zuvor erwähnt wurde, vertreten mehrere Experten die Ansicht, dass die *Bedeutung von News* vor allem im Print, aber auch zunehmend in den Rundfunkmedien, abnehmend ist. News seien in erster Linie für die Digitalplattformen geeignet, welche für die schnelle Publikation dieser Informationen prädestiniert sind. Bis eine Zeitung gedruckt oder eine *Tagesschau* ausgestrahlt wird, seien die News schon seit Stunden auf Onlineplattformen vorhanden und böten den Rezipienten keinen Mehrwert mehr. Gleiches gilt für unbearbeitete Agenturmeldung, die von den Onlineplattformen, weitgehend automatisiert und ohne grosse zeitliche Verzögerung aufgeschaltet würden. Wie bereits angesprochen, müsse daher der Print stärker auf Hintergrundinformationen, Kommentare und die Einordnung von Informationen setzen.

„Nachrichten sind sowieso etwas, das für nachhaltige Medien an Wert verliert. Unser Asset ist nicht die Nachricht, sondern die Einordnung der Nachricht einzuordnen, die Analyse, die Hintergründe zu erläutern und dann vielleicht noch zu sagen, was die nächste Nachricht sein wird. Das

⁴² Da die Anzahl Experten, welche sich zu einzelnen mediengattungsspezifischen Produktstrategien geäußert haben, meist relativ gering ist, wird aus eine Darstellung der Anzahl der Nennungen verzichtet.

ist unser Ding. Die Nachricht selber ist für uns fast wertlos geworden“
(Interview DSTPL: 94-94).

Ein inhaltsstrategisches Ziel, das zahlreiche befragte Experten verfolgen, ist die Förderung der Exklusivität und der *Einzigkeit der publizistischen Inhalte*. Die Massnahmen, mit denen diese Differenzierung von der Konkurrenz erreicht werden soll, unterscheiden sich deutlich zwischen den Mediengattungen, sowie zwischen Medienangeboten mit unterschiedlicher geografischer Orientierung und Periodizität.

Auf der regionalen und auch lokalen Ebene versuchen die Regionalzeitungen aber auch die regionalen Fernseh- und Radioprogramme durch die *Fokussierung auf regionale Inhalte mit möglichst hoher Qualität* eine höhere Exklusivität zu erreichen. Die Produktion nationaler und internationaler Inhalte würde hingegen zunehmend an externe Mantelredaktionen vergeben. Ziel dieser Massnahmen sei es, die begrenzten Ressourcen in jenem Bereich zu bündeln, wo die Regionalzeitung über eine USP und besondere Expertise verfüge.

„Man hat nur eine Chance, wenn ein Regionaltitel in der Region in die Tiefe geht. Sonst macht das keinen Sinn. Das ist ein Regionalblatt und das Regionale interessiert die Leute auch. Was geschieht in unserer Stadt? Was geschieht in unserer Region“ (Interview DBZPL: 38-38)?

Bei den Wochenzeitungen wird hingegen versucht Einzigartigkeit primär durch *umfangreiche Recherchearbeit und investigativen Journalismus zu Inlandthemen* zu erreichen. Grund für diese Fokussierung sei vor allem die wöchentliche Erscheinungsweise, die es den Journalisten erst ermögliche sich längerfristig und tiefer mit einem Thema zu befassen. Die Recherchemöglichkeiten der Journalisten in Tageszeitungen würden stark vom kurzen Publikationsrhythmus eingeschränkt.

„Erstens fokussieren wir auf Recherchejournalismus im Bereich Inland. Zweitens, wollen wir noch konsequenter auf das setzen, was die anderen nicht machen und was nur wir machen können. Drittens, Fokussierung darauf, den Dingen wirklich auf den Grund zu gehen, also das Problem oder das Thema wirklich in der Tiefe zu durchleuchten und nicht nur die oberflächlichen Effekte zu erfassen“ (Interview DWWRK: 12-12).

Ein weiterer inhaltlicher Bereich, in welchem sich Wochen- bzw. Sonntagszeitungen von der Konkurrenz abheben möchten, ist die *Kulturberichterstattung*. Die befragten Vertreter der Medientitel mit wöchentlicher Erscheinungsfrequenz sagen aus, dass bei ihren Angeboten der Kulturteil in den letzten Jahren eher an Bedeutung gewonnen habe.

Bei den überregionalen Tageszeitungen ist hingegen *keine konkrete Strategie zur Förderung von Exklusivität der Inhalte* ersichtlich. Als Grund für die fehlende Fokussierung wird in erster Linie auf den Anspruch verwiesen, eine Komplettzeitung publizieren zu wollen. Dieser Anspruch sei nicht mit einer zu starken thematischen Fokussierung vereinbar. Die Differenzierung müsse daher allgemein durch eine *hohe journalistische Qualität* gefördert werden. Konkret verweisen die Experten auf eine umfangreiche journalistische Bearbeitung, eine umfassende Recherche oder auf weitreichende Netzwerke ihrer Journalisten, welche die Zuspiegelung exklusiver Informationen begünstigen und die Publikation von exklusiven Geschichten erhöhen sollen.

„Und wenn Sie einen Preis für ihre Produkte verlangen wollen, dann ist das Wichtigste die Qualität, die Eigenständigkeit und die Eigenleistung. Wir setzen auf unsere Dossierkompetenz und Expertise, die wir in der Redaktion haben“ (Interview DNZAS: 1-1).

Hinsichtlich der Exklusivität der Inhalte von Onlineangeboten kann gesagt werden, dass die befragten Experten nur selten darauf verweisen, im Onlinebereich aufgrund ihrer Inhalte einzigartig zu sein und sich durch die Inhalte von der Konkurrenz zu differenzieren. Dies könnte in gewissem Masse der Zusammensetzung des Samples geschuldet sein. Diejenigen Experten, welche konkrete Massnahmen zur Steigerung der Einzigartigkeit ansprechen, nennen meist die *partizipativen Elemente* des Onlineangebots. Die Inhalte, die im Zuge der Partizipation der Nutzer entstehen, würden einen essentiellen Bestandteil des Angebots darstellen, welcher zu der Differenzierung des Produktes beitragen soll.

Bezüglich der *Zielgruppenorientierung* zeigen sich bei den Printprodukten und den Onlineangeboten deutliche Unterschiede. Die Experten sind sich weitgehend einig, dass man die Produktgestaltung der Onlineangebote auf die Zielgruppe der Jungen ausrichten müsse. Konkret heisst dies, dass die Inhalte in den Onlineangeboten boulevardesker aufbereitet seien und vermehrt unterhaltende bzw. apolitische Themen publiziert

würden, als dies bei den Printprodukten der Fall sei. Allerdings wird auch von mehreren Experten darauf hingewiesen, dass man sich im Onlinebereich immer noch stark in einer Experimentierphase befände. Es könne daher bezüglich der thematischen Ausrichtung, der Schreibstile sowie des Produktdesigns (Layout, Farbgebung, etc.) in den nächsten Jahren noch zu grossen Veränderungen kommen.

„Man stellt ja grundsätzlich fest, dass man heute online vielleicht eher zu kürzeren, verkürzenden und damit vielleicht auch vereinfachenden Texten neigt. Aber aus meiner Sicht ist es noch zu früh dies zu generalisieren. Es ist richtig, dass man vielleicht im Moment die langen Lesestücke oder vielleicht auch die wirklich fundierten Lesestücke online weniger antrifft als im Print. Aber ich glaube nicht, dass das so bleiben muss. Wir haben gerade letzte Woche eine Präsentation eines neuen Angebots gesehen, von dem ich glaube, einen Teil der journalistischen Zukunft gesehen zu haben. Das war Journalismus auf höchstem Niveau und durchaus auch vom Tiefgang und von der Länge her vergleichbar mit den besten Stücken, die sie heute im Print finden. Ich glaube, das ist im Moment in Entwicklung. Subjektiv würde ich dem zustimmen, ja, Verkürzung und ein gewisser Fokus auf Unterhaltung, aber ich würde das jetzt nicht bereits als festgesetzt für die ganze Zukunft sehen“ (Interview DASRB: 50-50).

Unabhängig von der Ausrichtung der Inhalte auf die Zielgruppe der Jungen sind mehrere Befragte der Meinung, dass die *Beiträge auf den Onlineplattformen kürzer* sein sollen als im Print. Dies wird vor allem mit der Rezeptionssituation von Onlineprodukten begründet. So stünden den Nutzern von Onlineplattformen oder auch Mobilapplikationen oft nur kurze Zeitspannen zur Verfügung, wie zum Beispiel während einer Busfahrt oder einer Kaffeepause während der Arbeitszeit, um die digitalen Inhalte zu rezipieren. Eine weitere genannte Begründung ist, dass kurze Beiträge auch im Sinn des Modells der Werbefinanzierung seien, das für die Digitalplattformen die primäre Erlösquelle darstelle. So könne pro Beitrag nur eine begrenzte Anzahl an Werbung eingeblendet werden. Je kürzer die Verweildauer pro Beitrag sei, desto mehr Artikel können in einer gegebenen Zeitspanne gelesen und desto mehr Werbung könne dem Rezipienten potenziell angezeigt werden.

Darüber hinaus sollen die Inhalte auf den Digitalangeboten auch sehr aktuell sein. Diese *Fokussierung auf Aktualitäten*, wie News, Presse- und Agenturmeldungen, wird damit begründet, dass die Digitalangebote im Gegensatz zur Presse besser geeignet seien, um solche Aktualitäten zu publizieren. In dieser Hinsicht nütze man einen zentralen Vorteil der digitalen Plattformen aus und gleichzeitig schaffe man in den Printprodukten Platz für andere Artikel, welche weniger auf die Aktualität abzielen. Eine weitere, mehrmals von den Experten angeführte Begründung lautet, dass die Fokussierung auf aktuelle Inhalte auch eingesetzt werde, um Kosten einzusparen. Die zeitnahe bzw. sofortige Publikation von Aktualitäten rechtfertige eine geringe journalistische Bearbeitung. So würden zum Beispiel Agenturmeldungen mit möglichst geringer Eigenleistung publiziert. Auf weitergehende Recherchen oder eine journalistische Einordnung der Informationen würde vollständig verzichtet oder sie würde auf ein Minimum reduziert. In diesem Vorgehen wird auch eine Abgrenzungsstrategie zwischen den Print- und den Onlineangeboten deutlich. Die Printprodukte sollen sowohl auf dem Leser- als auch auf dem Werbemarkt als Premiumangebot positioniert werden. Die weitgehend kostenlosen Digitalangebote sollen hingegen bewusst von niedrigerer Qualität sein, damit ein Anreiz für die Rezipienten besteht, auf die kostenpflichtigen Produkte umzusteigen.

Ein weiterer produktstrategischer Trend, der den Digitalangeboten eigen ist, ist der zunehmende *Einsatz von multimedialen Elementen*. Zahlreiche Experten vertreten die Meinung, dass es sehr wichtig sei, dass die Digitalplattformen neben Textbeiträgen auch Foto-, Audio- und Videomaterial beinhalten. Die Möglichkeit die Inhalte der klassischen Mediengattungen zusammenzuführen, sei eine zentrale Eigenschaft der digitalen Medien. Solche konvergenten Angebote würden zunehmend von den Nutzern verlangt.

„Das Internet ist der Ort, wo sich eben alle Bereiche versammeln. Also der Text, Ton und Bild. Dem wollen wir Rechnung tragen. Wir sehen nicht ein, warum ein lang geführtes Interview im Internet als Text-Leiche erscheinen soll, wenn es auch anders gemacht werden kann. Das hängt aber auch vom Thema ab. Das hängt von der interviewten Person ab und so weiter. Wir wollen hier die Medien in ihrer Qualität nutzen“
(Interview DTWTF: 14-14).

Weit verbreitet als konkrete Massnahme zum verstärkten Einsatz von multimedialen Elementen ist der Rückgriff auf Fotogalerien, welche soweit möglich bzw. soweit

vorhanden die Textbeiträge ergänzen und so die Geschichte des fraglichen Artikels bildhaft verdeutlichen sollen. Auch die Anreicherung mit Video- und Audioclips wird von den Befragten als zunehmend wichtig empfunden. Allerdings stehe der Einsatz von multimedialen Elementen auf den Digitalplattformen für viele Experten noch am Anfang und sei noch stark ausbaufähig. So werde meist nur auf Multimedia-Elemente zurückgegriffen, die von Dritten zur Verfügung gestellt werden. Man begnüge sich häufig mit der Verlinkung bzw. Einbettung von *YouTube*-Videoclips oder multimedialen Agenturmaterial. Auf die Verwendung von selbstproduzierten Multimedia-Inhalten wird hingegen noch weitgehend verzichtet. Zentraler Grund für diese Zurückhaltung seien primär die hohen Kosten, welche die Produktion multimedialer Inhalte verursache. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Mehrfachverwertung von eigenproduzierten Radio- und TV-Inhalten auf den Digitalplattformen auch bei jenen Medienunternehmen kaum stattfindet, welche über ein crossmediales Produktportfolio verfügen.

Durchaus selbstkritisch geben sich die Befragten in Bezug auf die Frage, ob sie der Ansicht sind, dass die Qualität ihrer Inhalte auf den Digitalplattformen ausreichend ist, um die Rezipienten von Zahlung eines Entgelts für die Nutzung der Plattform zu überzeugen. Vielfach wird diese Frage von den Experten verneint. Die Befragten sind sich bewusst, dass eine gewisse inhaltliche Qualität vorhanden sein muss, um für die Nutzung der Inhalte ein Entgelt verlangen zu können. Mehrere Experten geben an, dass die Produktion von Inhalten, welche über die nötige Qualität verfügen, nicht möglich sei, weil die nötigen finanziellen Mittel nicht vorhanden sind. In der Folge sehen sich viele Befragte gezwungen, ihre Inhalte online weiterhin gratis beziehungsweise ausschliesslich werbefinanziert zur Verfügung zu stellen.

In Bezug auf die Abgrenzung zwischen den Online- und Printangeboten des gleichen Medienunternehmens zeigt sich, dass verschiedene Strategien verfolgt werden. Ein Teil der Befragten gibt an, dass ihre Unternehmen eine möglichst konvergente Produktion und eine möglichst weitgehende Mehrfachverwertung anstreben. Konträr zu diesem Vorgehen geben die Vertreter anderer Unternehmen an, dass bei ihnen Online und Print über möglichst unterschiedliche Inhalte verfügen sollen und sich in der Folge inhaltlich möglichst nicht gegenseitig konkurrieren. Als Beispiel für klare Abgrenzungsstrategie von Online- und Printinhalten kann das Vorgehen der *Somedia* gewertet werden. Mit dem

geplanten Relaunch des Printtitels würden auf der Onlineplattform nur noch öffentlich zugängliche Informationen beziehungsweise Inhalte ohne weitergehende journalistische Bearbeitung rein werbefinanziert zur Verfügung gestellt. Unter öffentlich zugänglichen Informationen sind Rohmaterialien von Pressekonferenzen, Pressemitteilungen oder Agenturmeldungen zu verstehen. Die Zeitung und das inhaltlich weitgehend gleichgestaltete E-paper sollen hingegen Inhalte mit umfangreicher journalistischer Bearbeitung umfassen. Inhaltlich wird auf Hintergrundberichte, Recherchethemen und exklusive regionale Informationen gesetzt.

6.4.3 Fazit: Produktmodifikationsstrategien

Bezüglich Forschungsfrage FF-4 kann zusammenfassend gesagt werden, dass die befragten Experten verschiedene allgemeine Trends hinsichtlich der strategischen Produktmodifikation aufführen. Dabei zeigt sich, dass die Mehrzahl der Medienunternehmen auf dezidierte *Reichweitenstrategien* setzen. Ihre Produkte werden vermehrt derart gestaltet, dass sie möglichst viele Nutzer ansprechen. Die Gestaltungsparameter, die zur Verfolgung dieser Strategie modifiziert werden, sind vielfältig und sollen hier nicht nochmals aufgeführt werden. Auf einen herausragenden Trend, der mehrere Gestaltungsparameter umfasst, soll jedoch verwiesen werden, weil er häufig von den befragten Experten genannt wurde. Dieser Trend ist der *Boulevardisierungs- und Unterhaltungstrend*. Dieser zeichnet sich zusammengefasst durch eine einfache Sprache, viele Bilder, ein ausgeprägtes Storytelling und eine Fokussierung auf leichte bzw. apolitische Themen und Unterhaltung aus. Im Zusammenspiel mit der vorherrschenden Ressourcenknappheit vollzieht sich dieser Trend unter einer ausgeprägten Kostenorientierung. Der Boulevardisierungs- und Unterhaltungstrend betrifft dabei alle Mediengattungen. Bei den Onlineangeboten wird diese Form der Produktmodifikation jedoch besonders häufig angewendet, weil die Experten die Ansicht vertreten, dass die Zielgruppe der Jungen mit derart gestalteten Produkten besonders gut anzusprechen sei.

Der zweite allgemeine Trend, auf den nochmal verwiesen werden muss, ist der inhaltliche Bedeutungsverlust der reinen News für den Journalismus in den klassischen Mediengattungen. Aufgrund der hohen Publikationsgeschwindigkeit der Onlinemedien

müssen die klassischen Medienprodukte über die reine News bzw. Information hinaus auch Hintergrundinformationen liefern oder eine gesellschaftliche Einordnung der Informationen leisten, um für die Rezipienten noch einen Mehrwert bieten zu können.

Auch wenn alle Medienunternehmen versuchen, sich mit ihren Produkten in irgendeiner Form von der Konkurrenz abzuheben und dabei auch der Produktqualität eine gewisse Bedeutung zugestanden wird, sind die Medienunternehmen, welche mit einzelnen Produkten eine dezidierte *qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie* verfolgen, in der Minderheit. Inhaltlich bedeutet diese Qualitätsorientierung eine weitgehende Ablehnung des Boulevardisierungs- und Unterhaltungstrends. Sie zeichnet sich ausserdem durch eine Ausrichtung auf Themen mit hoher gesellschaftlicher Relevanz und einen seriösen Journalismus aus, der auf kontextuelle Einordnung sowie auf Meinungs- und Perspektivenvielfalt setzt. Die vorherrschende Ressourcenknappheit macht die Verfolgung dieses kostenintensiven Ansatzes noch anspruchsvoller. Daher ist die Verfolgung einer qualitätsorientierten Differenzierungsstrategie häufig auch mit einer inhaltlichen Fokussierung und Reduzierung des Umfangs verbunden. Die Arbeitshypothese AH-4A kann daher als weitgehend bestätigt angesehen werden.

Bezüglich der Arbeitshypothese AH-4B zeigt sich, dass diese weitgehend nicht bestätigt werden kann. Ausser im Fall der Digitalangebote, welche sich häufig durch produktergänzende Kommunikations- und Partizipationsmittel von der Konkurrenz abheben sollen, werden Produktergänzungen nur sehr selten als wichtiges Mittel zur Differenzierung genannt. Je nach Mediengattung sollen unterschiedliche Gestaltungsparameter prioritär modifiziert werden, um ein Medienangebot von der Konkurrenz zu differenzieren. Üblicherweise werden diejenigen inhaltlichen Faktoren als entscheidend für die Differenzierung von der Konkurrenz angesehen, in denen die Stärken der jeweiligen Gattung bestehen. Am deutlichsten zeigt sich dies bei den regionalen Medienangeboten, welche sich durch regionale Inhalte differenzieren oder bei Angeboten mit wöchentlicher Erscheinungsfrequenz, welche die längere Produktionsphase nutzen, um rechercheintensive und qualitativ hochwertigere Inhalte zu erstellen. Neben diesen Beispielen für einen sehr sinnvoll erscheinenden Differenzierungsansatz gestaltet sich die Suche nach einer USP bei anderen Medienangeboten schwieriger. So scheint beispielsweise die vorherrschende Fokussierung auf Aktualitäten, multimediale Inhalte und partizipative Elemente bei den

Onlineangeboten wenig geeignet zu sein, um aus der Masse hervorzustechen. Aufgrund ihres Anspruchs, ein Komplettangebot bereitzustellen, tun sich auch die überregionalen Tageszeitungen schwer, sich in einem Bereich von der Konkurrenz abzuheben. Die genannten Massnahmen, wie die umfangreiche journalistische Bearbeitung oder der Ausbau der Hintergrundberichterstattung, sind hinsichtlich einer höheren publizistischen Qualität durchaus von Bedeutung. Um jedoch ein wirklich einzigartiges Produkt zu publizieren, scheint eine deutlichere Positionierung nötig zu sein. Auch eine überregionale Tageszeitung, die den Anspruch hat, eine Komplettzeitung zu sein, sollte ihren Fokus auf einzelne Rubriken, wie zum Beispiel die Kulturberichterstattung, legen und sich in diesem Bereich durch eine ausgesprochene Qualität und Expertise den Ruf erarbeiten, einzigartig zu sein.

Ein weiterer Bereich, in dem verschiedene Ansätze feststellbar sind und in dem Unsicherheit bei vielen Medienunternehmen herrscht, ist die Frage nach der inhaltlichen Differenzierung zwischen den eigenen Print- und Onlineprodukten. Der Anspruch einer möglichst umfassenden Mehrfachverwertung steht hier dem Anspruch auf inhaltliche Einzigartigkeit entgegen. Insbesondere aufgrund der unterschiedlichen Erlösmodelle der Print- und Onlineprodukte, auf welche im nächsten Subkapitel 6.5 detailliert eingegangen wird, stellt die Substituierbarkeit der Angebote ein zentrales Problem dar. Zwischen den zwei Extrempositionen, die nur von wenigen Medienunternehmen eingenommen werden, plädieren mehrere Experten für eine Mittelposition. Bei dieser bleiben gewisse Inhalte exklusiv den kostenpflichtigen und auch einträglichen Printprodukten vorbehalten, während andere Inhalte in den verschiedenen Kanälen mehrfachverwertet werden. Im Zuge der Suche nach neuen Erlösmodellen für die Onlineprodukte sind in den nächsten Jahren bezüglich der inhaltlichen Differenzierung bei vielen Medienunternehmen noch umfangreiche Anpassungen zu erwarten.

6.5 Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien der Schweizer Medienunternehmen

In diesem Subkapitel⁴³ wird auf die zentralen Ergebnisse bezüglich der Erlös-, Bezahl und Preisstrategien eingegangen, die von den Medienunternehmen angewendet werden, um

⁴³ Datengrundlage für die in diesem Subkapitel dargestellten Ergebnisse bilden primär die Daten der Strategieinterviews mit den Mitgliedern der Unternehmensleitungen (N=29). Diese Mitglieder der

auf die Herausforderungen des Medienwandels zu reagieren. Dabei wird die folgende Forschungsfrage FF-5 beantwortet:

FF-5: Inwieweit passen die Schweizer Medienunternehmen ihre Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien im Zuge des Medienwandels an?

Hinsichtlich der Erlösstrategien wird gemäss Arbeitshypothese AH-5A folgendes Ergebnis erwartet:

AH-5A: Die Bedeutung der klassischen Erlösquellen Werbung und Vertrieb nimmt für die Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels ab. Alternative Erlösmodelle gewinnen stattdessen an Bedeutung.

In Bezug auf den Themenbereich der Bezahlstrategien wird gemäss Arbeitshypothese AH-5C angenommen, dass:

AH-5B: Im Zuge des Medienwandels steigt die strategische Bedeutung von Paid-Content-Modellen für die Digitalangebote der Schweizer Medienunternehmen.

Auf der Ebene der Preisstrategien ist im Sinne der Arbeitshypothese AH-5C zu erwarten, dass:

AH-5C: Im Zuge des Medienwandels richten die Schweizer Medienunternehmen ihre Preisstrategien verstärkt auf die Bedürfnisse ihrer Kunden aus.
Dementsprechend werden vermehrt kleineren Leistungsmengen und einer grösseren Variation an Produktbündeln angeboten.

Allgemein zeigen die empirischen Befunde, dass die wichtigsten Erlösquellen für alle Schweizer Medienunternehmen im Sample trotz der negativen Entwicklungen in diesen Bereichen nach wie vor der *Vertrieb*, die *Werbung* sowie die *Rubriken* sind. Hinsichtlich *Zuwendungen von staatlicher Seite* zeigt sich bei den Befragten ein einheitliches Bild ab. Alle befragten Experten stehen der direkten Presseförderung, anders als der direkten Rundfunkförderung im Rahmen des Gebührensplittings, sehr ablehnend gegenüber. Sie

Geschäftsleitungen wurden explizit nach den Produktmodifikationsstrategien im Zuge des Medienwandels gefragt. Zahlreiche Mitglieder der Chefredaktionen gingen im Zuge der Verantwortungsinterviews auch auf Anpassungen an den Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien ein, ohne, dass eine strategiespezifische Frage an sie gerichtet wurde. Die Antworten aus den Verantwortungsinterviews wurden in der Darstellung der Ergebnisse nur berücksichtigt, sofern eine eindeutige unternehmensstrategische Komponente aus den Antworten ersichtlich ist.

befürchten einen Verlust ihrer publizistischen und ökonomischen Unabhängigkeit. Indirekter Presseförderung in Form von Ausbildungsbeihilfen, Steuererleichterungen oder einem Ausbau der Posttaxenreduktion stehen die Experten hingegen positiv gegenüber. Bezüglich Erlöse aus der Vermarktung von Rechten und Lizenzen kann gesagt werden, dass diese für die Befragten kaum eine Rolle spielen. Andere branchenferne und branchenfremde Erlösquellen haben zwar an Bedeutung gewonnen, ihr Anteil an den Gesamterlösen ist jedoch bei den meisten Medienunternehmen noch sehr gering (siehe auch: Abschnitt 6.3.3).

Bezüglich der Erlösstrategien bei den Produkten der klassischen Mediengattungen, geht aus den Interviews hervor, dass keine grundsätzlichen Änderungen vorgenommen wurden. So setzen die privaten Rundfunkmedien weiterhin primär auf das Werbefinanzierungsmodell sowie auf Gebührensplitting-Beiträge. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass gerade bei den untersuchten Rundfunkmedien branchenferne Erlösquellen, wie beispielsweise der Eventbereich und sogenannte Medienpartnerschaften, überdurchschnittlich stark an Bedeutung gewonnen haben. Im Zeitungsgeschäft bleibt der Abonnementsverkauf als transaktionsunabhängiges Bezahlmodell auch in der Zukunft die zentrale Quelle zur Generierung von Vertriebserlösen. Alle Befragten, die sich zu der Bedeutung des Abonnementmodells geäußert haben (n=15), vertreten die Meinung, dass das Abonnementsmodell heute, wie auch in der näheren Zukunft, von zentraler Bedeutung für das Überleben des eigenen Unternehmens sei.

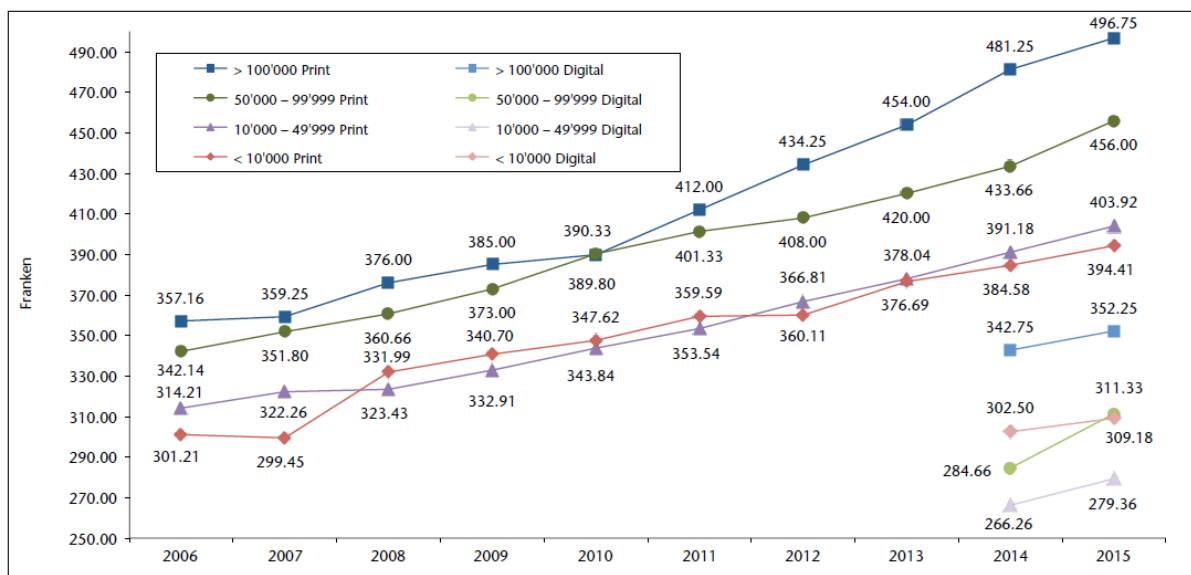
„Strukturell ist der Anteil von Werbeeinnahmen in den letzten zehn bis zwanzig Jahren bei einem unserer durchschnittlichen Titel von vielleicht 70-75 Prozent auf 50 Prozent zurückgegangen. Wir sind heute nahe bei 50 zu 50“ (Interview DNZAS: 49-49)“.

Im Zuge der strukturellen Veränderungen habe die Bedeutung der Vertriebserlöse noch weiter zugenommen. So sei früher das Erlösverhältnis zwischen den Einkünften aus dem Zeitungsvertrieb (Abonnemente & Einzelverkauf) und den Einkünften aus der Werbung annähernd 20 zu 80. Heute habe sich das Verhältnis, mit dem Rückgang der Werbung und der Erhöhung der Verkaufs- und Abonnementspreise, auf 50 zu 50 verschoben.

Hinsichtlich der Preisstrategie bei den Printprodukten zeigt sich, dass durch die Erhöhung der Abonnementspreise die Rückgänge bei den Abonnementszahlen bisher

mehr oder weniger ausgeglichen werden konnten. Allerdings geben die meisten Befragten an, dass mittlerweile ein Preisniveau erreicht sei, bei welchem weitere Preiserhöhungen von den Konsumenten kaum noch akzeptiert würden. Die folgende Abbildung 44 zeigt, wie sich die Abonnementspreise bei den Tageszeitungen, mit 6 Mal wöchentlicher Erscheinung, nach Auflagengruppen zwischen den Jahren 2006 bis 2015 entwickelt haben:

Abbildung 44 Abonnementspreise der Tageszeitungen, 2006-2015



(Quelle: Verband Schweizer Medien 2014: 1)

Aus Abbildung 44 wird ersichtlich, dass die Abonnementspreise in den meisten Auflagengruppen seit dem Jahr 2006 zwischen 30 und annähernd 40 Prozent erhöht wurden. Besonders hoch sind die Preiserhöhungen bei den auflagenstarken überregionalen Titeln. Bei den regionalen Titeln fallen die Erhöhungen meist moderater aus.

„Es wurden sukzessive die Preise erhöht. Aber irgendwann kommen sie auch mal an eine Schmerzgrenze. Gerade bei Lokalzeitungen oder Regionalzeitungen. Beim Eliteblatt, sprich der NZZ, können sie eher die Preise erhöhen, aber auch da gibt es dann irgendwann mal eine Schmerzgrenze. Es gibt aber auch Leute, die sagen, es ist zu teuer und jetzt verzichten wir darauf. Weil eine Zeitung heute ihre Monopolstellung längstens verloren hat. Die Menschen können sich auch

ohne Zeitung informieren. Sogar wenn sie eine starke Marktstellung haben. Aber über die Onlinemedien, über Gratisanzeiger, über Radio und Fernsehen kommen sie eben auch gratis zu den Informationen“ (Interview DAZPW: 10-10).

Aus den Interviews wird deutlich, dass Preiserhöhungen sicher kein probates Mittel sind, um dem Auflagenrückgang entgegenzutreten. Diese Massnahme würde vielmehr in Ermangelung einer alternativen Erlösquelle ergriffen. So wurden die Preise häufig in dem Masse erhöht, wie die Abonnementszahlen zurückgingen. Die negativen Entwicklungen bei den Erlösen aus der Werbung und dem Rubrikengeschäft konnte hingegen sehr wenig entgegengesetzt werden.

Den Gratis- bzw. rein werbefinanzierten Modellen, wie sie von *20 Minuten*, *Blick am Abend* sowie verschiedensten Anzeigern angewendet werden, stehen mehrere befragte Experten (n=8) vor allem in Bezug auf die publizistischen Printangebote sehr kritisch gegenüber. Die Befragten sind der Meinung, dass die Anwendung des Gratismodells die sogenannte Gratiskultur und sinkende Zahlungsbereitschaft noch weiter befeuert. Des Weiteren sehen sie es mit der Abwanderung der Werbung aus der Presse als problematisch an, ein Printprodukt anzubieten, das ausschliesslich von eben diesen schwindenden Werbeerlösen abhängig ist.

Bezüglich der Frage, welche Bedeutung Bezahlmodelle für Onlineangebote heute haben, vertreten zahlreiche Experten die Meinung, dass diese momentan noch unwichtig seien. Diese Bedeutungslosigkeit bezieht sich einerseits auf die geringen Erlöse, die mit diesen Modellen zum Zeitpunkt der Interviews generiert werden. Andererseits bezieht sie sich auch auf die geringe Verbreitung dieser Modelle im Schweizer Medienmarkt. Diese Befragten glauben nicht, dass die Nutzer kurz- und mittelfristig davon überzeugt werden können, ein Entgelt für den Zugriff auf Digitalplattformen auszugeben. Mehrere dieser Experten (n=8) sehen daher für die nähere Zukunft die Bereitstellung eines reduzierten, aber kostenlosen Onlineangebots als den einzigen praktikablen Weg. Demgegenüber ist eine Minderheit (n=7) der Befragten der Ansicht, dass sich Bezahlmodelle in der Zukunft als Modelle für die Finanzierung der Onlineportale durchsetzen werden.

Seit der Durchführung der Interviews im Jahr 2013 scheint die Bedeutung von Bezahlmodellen jedoch zugenommen zu haben. Abbildung 45 zeigt, welche Bezahlmodelle von den Medienunternehmen für ihre Onlineplattformen im Jahr 2015

eingesetzt werden. Sie zeigt auch, ob das Digitalangebot (auch E-Paper) separat in Form eines dezidierten Digitalabonnements erhältlich ist und welches die minimale Laufzeit dieses regulären⁴⁴ Abonnements ist:

Abbildung 45 Bezahlmodelle der Schweizer Medienunternehmen im Jahr 2015

Medienunternehmen	Onlineplattform	Bezahlmodell*	Dezidiertes Digital Abo/ min Laufzeit (regulär)
Axel Springer Schweiz	handelszeitung.ch	Free	Ja/ 1 Jahr
AZ Medien	aargauerzeitung.ch	Free	Ja/3 Monate
Basler Zeitung Medien	bazonline.ch	Free	Ja/1 Monat
Bote der Urschweiz	bote.ch	Free	Nein
Coop Genossenschaft	coopzeitung.ch	Free	Nein
Démocrate Media Holding	lqj.ch	Free	Ja/1Monat
Dietschi AG (AZ-Medien)	oltnertagblatt.ch	Free	Ja/3 Monate
Editions Suisse Holding	lacote.ch	Freemium	Ja/1 Monat
Edipresse (Tamedia)	letemps.ch	Freemium	Ja/1 Tag (1 Monat**)
Energy Gruppe (Ringier)	energy.ch	Free	Nein
Freiburger Nachrichten	freiburger-nachrichten.ch	Freemium	Ja /1 Tag
Gassmann Media	bielertagblatt.ch	Freemium	Ja/ 1 Tag
Gossweiler Media	jungfrauzeitung.ch	Free	Nein
Group Saint Paul	laliberte.ch	Freemium	Ja/ 1Tag
Bachmann Medien	edito.ch	Free	Nein
Regiopress SA	laregione.ch	Freemium	Ja/1 Monat
Nouvelle association du Courrier	lecourrier.ch	Metered Paywall	Ja/6 Monate
Meier + Cie	Shn.ch	Hard Paywall	Ja/1 Tag
Mengis Medien	1815.ch	Freemium	Ja/1 Tag
Migros Genossenschaft	migrosmagazin.ch	Free	Nein
Neue Medien Basel	tageswoche.ch	Spenden	Nein
NZZ-Mediengruppe	nzz.ch	Metered Paywall	Ja/3 Monate
Radio 1 AG	radio1.ch	Free	Nein
Ringier AG	blick.ch	Free	Ja/3 Monate
SRG SSR	srf.ch	Free (gebührenfinanziert)	Nein

⁴⁴ Es wurden keine Testabonnements berücksichtigt, welche üblicherweise über kürzere Laufzeiten verfügen.

Somedia	suedostschweiz.ch	Free	Ja/1 Monat
Tamedia AG	tagesanzeiger.ch	Free/Metered Paywall	Ja/ 1Monat
Timedia Holding	cdt.ch	Free	Ja/ 1 Tag
Weltwoche Verlags AG	weltwoche.ch	Freemium	Ja/ 6 Monate
Zürcher Oberland Medien	zol.ch	Free	Ja/1 Jahr

(Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: Analyse der Onlineangebote)

*Das genannte Bezahlmodell bezieht sich ausschliesslich auf das in der Tabelle aufgeführte Onlineangebot. Bei anderen Digitalangeboten des gleichen Medienunternehmens können unterschiedliche Modelle zur Anwendung kommen.

**Voller Zugang zur Webseite ist für einen Tag möglich. Das E-Paper muss hingegen min. 1 Monat gelöst werden.

Aus Abbildung 45 wird ersichtlich, dass alle von Kansky (vgl. 2015: 86ff.) aufgeführten generischen Typen von Bezahlmodellen von den Schweizer Medienunternehmen im Sample für einzelne ihrer Onlineangebote eingesetzt werden. Die Mehrheit der untersuchten Onlineangebote (n=16) setzen immer noch auf ein rein werbefinanziertes *Gratismodell* (Free). Betrachtet man die Angebote mit einem Gratismodell, so zeigt sich, dass diese Kategorie aus sehr verschiedenen Angeboten zusammengesetzt ist. Zum einen sind mehrere reichweitenstarke, überregional ausgerichtete Angebote der grossen Medienkonzerne, wie beispielsweise *blick.ch* oder *tagesanzeiger.ch*, in dieser Kategorie auffindbar. Zum anderen sind zahlreiche regionale Angebote mit sehr geringer Reichweite, wie beispielsweise *bote.ch* oder *oltnertagblatt.ch*, in dieser Kategorie enthalten. Diese regionalen Angebote fallen durch einen sehr reduzierten Umfang mit wenig journalistischer Eigenleistung auf. Des Weiteren finden sich auch die exotischeren Produkte in dieser Kategorie, wie Onlineableger der Grossverteilerpresse, der Rundfunkmedien sowie des Medienmagazins *edito.ch*.

Bei den Onlineangeboten, die ein *Freemium-Modell* einsetzen (n=8), handelt es sich vorwiegend um Onlineableger von Regionalzeitungen. Während auf weitgehend unbearbeitete Agenturmeldungen und Pressemitteilungen gratis zugegriffen werden kann, ist die exklusive, regionale Berichterstattung bei diesen Angeboten kostenpflichtig. Ebenfalls dem Freemium-Model zuzuordnen ist das Onlineangebot der Wochenzeitschrift *weltwoche.ch*. Gratis sind hier lediglich einige wenige ausgewählte und gekürzte Artikel sowie Videopodcasts.

Kaum dursetzen konnte sich bisher das *Metered-Paywall-Modell*. Lediglich zwei der untersuchten Angebote, *nzz.ch* sowie *lecourrier.ch*, setzen dieses Modell durchgehend ein. Das Bezahlmodell des Onlineangebots *tagesanzeiger.ch* hat sich hingegen mehrfach

geändert. So wurde im März 2014 eine Metered-Paywall eingesetzt, welche nach wenigen Monaten wieder aufgegeben wurde. Mittlerweile ist wieder eine Metered Paywall aktiv, die sich allerdings erst nach einer relativ grossen Anzahl an frei verfügbaren Artikeln bemerkbar macht. Noch seltener werden das *Hard-Paywall-Model* sowie das *Spenden-Modell* verwendet. So sind lediglich sämtliche Inhalte des Angebots von *shn.ch*, dem Onlineableger der *Schaffhauser Nachrichten*, kostenpflichtig. Das Spendenmodell setzt ausschliesslich *tageswoche.ch* ein.

Bezüglich der Bündelung von Produkten zeigt sich, dass die überwiegende Mehrheit der Experten, welche zu diesem Aspekt Stellung genommen haben, die Bereitstellung von Abonnements für Komplettangebote präferieren. Bei solchen Komplettangeboten soll ein möglichst langfristiges Abonnement für ein Produktbündel angeboten werden, das die Printausgabe, die E-Papers sowie uneingeschränkten Zugang zum Onlineangebot umfasst. Die befragten Experten verweisen allerdings darauf, dass solche Kombinationsabonnemente immer schlechter verkauft werden können, da viele Nutzer keine gedruckten Ausgaben mehr wollen und auch nicht bereit sind, dafür zu bezahlen. Wie in Abbildung 46 zu sehen ist, bietet im Jahr 2015 der überwiegende Teil (n=21) der Medienunternehmen dezidierte Digitalabonnemente an. Von den Medienunternehmen, die kein dezidiertes Digitalabonnement anbieten, sind die Digitalinhalte frei zugänglich (Free-Model). Die Ausnahme bildet die *Bote der Urschweiz AG*. Das E-Paper des *Boten der Urschweiz* ist lediglich als kostenpflichtiges Supplement zum Printabonnement erhältlich.

Bezüglich der Mindestlaufzeit dieser Digitalabonnemente zeigt sich, dass im Jahr 2015 auch kurze Laufzeiten angeboten werden. Insbesondere für die Digitalangebote von mehreren (n=7) regionalen Medienunternehmen sind bereits Tageszugänge erhältlich. Es ist hier darauf zu verweisen, dass im Jahr 2013, als die Interviews stattfanden, lediglich zwei der Befragten angaben, dass sie ihren Kunden ermöglichen, Abonnemente für einen 24 Stunden-Zugang zum Onlineangebot zu erwerben. Die grösseren, überregionalen Medienkonzerne beharren hingegen auch heute noch auf längeren Mindestlaufzeiten zwischen einem und drei Monaten. Mindestlaufzeiten über drei Monaten sind hingegen nur noch relativ selten (n=4) auffindbar.

Auch wenn hier ein Trend zu mehr Flexibilität für die Kunden ersichtlich ist, bleiben die befragten Experten sehr skeptisch gegenüber noch flexibleren Micropayment- und Pay-

per-View-Modellen, also der Zahlung von kleinen Beträgen für einzelne Artikel bzw. einzelne Inhalte auf Onlineplattformen.

„Wenn wir Micropayment-Optionen anbieten würden, käme sehr schnell zu einer Abwanderung aus dem Abonnementsystem. Das Abonnement als Preissystem ist unglaublich wertvoll. Es ist eine Vorauszahlung für eine Leistung, die wir erst im Nachhinein erbringen. Es stellt die höchste Loyalität eines Kunden dar, die sie haben können. Der Kunde gibt ihnen das Geld für eine Leistung, die er erst im Laufe der Zeit abrufen. Das heisst, er hat ein unglaubliches Vertrauen in ihr Produkt. Das wollen wir nicht durch kurzfristige Einzelabrufangeboten zerstören“ (Interview DNZAS: 1-1).

Mehrere (n=9) Experten vertreten die Meinung, dass die Konsumenten derzeit solche Micropayment-Systeme als zu kompliziert empfinden würden. Die nötigen technischen Lösungen würden noch nicht über eine ausreichende Nutzerfreundlichkeit verfügen. Ausserdem werden Befürchtungen geäussert, dass die Schaffung von Micropayment-Optionen das Abonnements-Modell unterminieren würde. Nichtsdestotrotz sind diese Experten der Meinung, dass in Zukunft die Bedeutung solcher transaktionsabhängigen Modelle zunehmen werde. Wie aus Abbildung 46 ersichtlich ist, werden jedoch auch im Jahr 2015 solche Modelle noch nicht eingesetzt.

6.5.1 Fazit: Erlös-, Bezahl-, und Preisstrategien

Zusammenfassend kann hinsichtlich Forschungsfrage FF-5 gesagt werden, dass nach wie vor sowohl der Vertrieb wie auch die Werbung von zentraler Bedeutung sind, obwohl die Erlöse aus allen klassischen Erlösquellen der Medienunternehmen zurückgehen. Aufgrund der starken und dauerhaften Veränderungen auf den Werbemärkten sowie aufgrund der begrenzten, strategischen Interventionsmassnahmen in diesem Bereich, gewinnen die Vertriebserlöse an Bedeutung. Dies zeigt sich zum einen deutlich im Printbereich, wo Preiserhöhung die Rückgänge bei den Abonnementsverkäufen weitgehend ausgleichen konnten. Die Arbeitshypothese AH-5A kann daher grundsätzlich bestätigt werden, auch wenn darauf hinzuweisen ist, dass alternative Erlösmodelle bei

der überwiegenden Mehrzahl der untersuchten Medienunternehmen von zwar zunehmender aber nach wie vor marginaler Bedeutung sind.

Der Bedeutungszuwachs der Vertriebserlöse ist auch bei den Digitalprodukten feststellbar. Dementsprechend zeigt sich bezüglich der Arbeitshypothese AH-5B, dass die strategische Bedeutung von Paid-Content-Modellen für die Digitalangebote tatsächlich stark zugenommen hat. Die Hoffnung, dass die Onlinenutzung so stark zunimmt, um allein mit Erlösen aus der Werbung rentabel sein zu können, hat sich für kaum ein Medienunternehmen erfüllt. So geht die Zahl der gratis zugänglichen, publizistischen Digitalangebote zurück. Heute sind vor allem noch jene Digitalangebote vollständig gratis nutzbar, die über eine ausgesprochen hohe Reichweite oder die über keinen ausreichenden Umfang und keine ausreichende Qualität verfügen, um auf eine Zahlungsbereitschaft zu treffen.

Auch die Arbeitshypothese AH-5C kann bestätigt werden. So ist ein Trend zu einem flexibleren und vielfältigeren Angebot ersichtlich. Sowohl bezüglich der angebotenen Leistungsmengen bzw. Leistungsdauer als auch bezüglich der Produktbündel zeigt sich, dass die Medienunternehmen verstärkt versuchen Angebote zu schaffen, die den unterschiedlichen Bedürfnissen und Vorlieben der Kunden entsprechen. Die Nutzer scheinen dabei vermehrt nach flexiblen Lösungen zu verlangen, welche sich durch kürzere Abonnementslaufzeiten auszeichnen. Trotz dieses Trends sind die Schweizer Medienunternehmen noch nicht bereit, auch einzelne Inhalte in Zuge von Micropayment-Optionen zu verkaufen.

7 Schlussbetrachtung

In dieser Arbeit wurde zunächst aufgezeigt, dass die Medienunternehmen weltweit mit einem fundamentalen Wandel konfrontiert werden. Dieser Medienwandel wird hier aus einer unternehmensstrategischen Perspektive betrachtet. Das heisst, dass das Medienunternehmen strukturelle Veränderungen in seinem Umfeld im Rahmen des unternehmensstrategischen Prozesses wahrnimmt und unter Berücksichtigung der Unternehmensziele und unternehmensinterner Faktoren darin Problembereiche erkennt. Die Bewältigung dieser Problembereiche bzw. Herausforderungen macht

strategische Anpassungsleistungen nötig. Diese Anpassungsleistungen wirken schliesslich auf die Strukturen zurück und werden so zu einem manifesten Teil des Medienwandels.

Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit ist es, die einzelnen Elemente dieses Wandels für die Schweizer Medienunternehmen aufzuzeigen. So wird erstens untersucht, mit welchen Auswirkungen bzw. Herausforderungen der Wandel die Schweizer Medienunternehmen auf der ökonomischen, technischen/organisatorischen und publizistischen Ebene konfrontiert werden. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die Frage der publizistischen Leistungsfähigkeit der Medienunternehmen gelegt, die sowohl durch die Veränderungen in der Umwelt als auch durch die Anpassungsleistungen der Unternehmen beeinträchtigt werden kann. Zweitens wird analysiert, mit welchen produktstrategischen Anpassungsleistungen die Schweizer Medienunternehmen auf diese Herausforderungen reagieren. Die produktstrategischen Anpassungsleistungen werden dabei auf drei Ebenen untersucht. Erstens wird die Anpassungen des Produktportfolios durch neue die Einführung neuer Produkte und den Eintritt in neue Märkte im Rahmen von Diversifikationsstrategien betrachtet. Zweitens wird die strategische Produktmodifikation an den publizistischen Produkten analysiert. Drittens wird untersucht, welche Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien verwendet werden, um die Bereitstellung der publizistischen Produkte zu monetarisieren.

7.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Diese Arbeit zeigt, dass die Schweizer Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert werden. Es wird deutlich, dass vor allem die Herausforderungen auf der ökonomischen Ebene das Medienmanagement besonders stark beschäftigen. Die technischen/organisatorischen und die publizistischen Herausforderungen rücken vergleichsweise in den Hintergrund. Der Medienwandel hat sowohl das Angebot als auch die Nachfrage nach publizistischen Produkten grundlegend verändert. Zahlreiche der genannten Herausforderungen stehen daher in engem Zusammenhang mit den publizistischen Produkten. Die Bewältigung dieser Herausforderungen verlangt daher nach produktstrategischen Anpassungsleistungen. So sind auf der ökonomischen Ebene die Einnahmen aus den angestammten Erlösquellen

der Medienunternehmen rückgängig. Viele Medienunternehmen leiden daher unter einer ausgeprägten Ressourcenknappheit und stehen somit unter Druck, die Kosten zu senken und gleichzeitig neue Erlösquellen zu erschliessen oder alte Erlösquellen zu revitalisieren. Auf der publizistischen Ebene bestehen die Herausforderungen primär darin, die Produkte derart zu gestalten, dass sie auf eine möglichst grosse Nachfrage treffen, sich möglichst von der Konkurrenz abheben und gleichzeitig über eine gewisse publizistische Qualität verfügen. Die Herausforderungen verlangen teilweise nach unterschiedlichen strategischen Anpassungsleistungen. Insbesondere lassen sich die ökonomischen und publizistischen Herausforderungen und Ziele nicht immer miteinander in Einklang bringen.

Hinsichtlich des Einflusses des Medienwandels auf die publizistische Leistungsfähigkeit der Medienunternehmen zeigt diese Arbeit, dass die Digitalisierung aufgrund der technischen Innovationen ein Potenzial zur Steigerung der publizistischen Leistungsfähigkeit schafft. Dieses Potenzial besteht primär in jenen Bereichen, welche die Interaktion zwischen den Redaktionen und den Mediennutzern betreffen. So wurde der Austausch zwischen den Produzenten und Konsumenten von Medieninhalten im Rahmen der Digitalisierung vereinfacht und professionalisiert. Hinsichtlich der Befähigung zur Produktion qualitativ hochwertiger und ressourcenintensiver journalistischer Produkte machen sich hingegen überwiegend negative Auswirkungen auf die publizistische Leistungsfähigkeit bemerkbar. Neben den beschleunigten Produktionsroutinen im Zuge der Digitalisierung sind es vor allem die Ressourcenarmut und die ökonomischen Zwänge, welche sich negativ auf die publizistische Leistungsfähigkeit auswirken. Gesamthaft dominiert die Ansicht, dass sich die Wahrung der publizistischen Leistungsfähigkeit sowie die Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung der Medienunternehmen im Zuge des Medienwandels erschwert wurden. Dennoch sehen die meisten befragten Experten die publizistische Leistungsfähigkeit und die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung sowohl aus ethischer als auch aus strategischer Sicht nach wie vor von grosser Bedeutung für die Medienunternehmen, da sie zentrale Faktoren der Reputation darstellen würden.

Bezüglich der Lancierung neuer Produkte und der Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf neue Geschäftsfelder im Zuge der Diversifikationsstrategien zeigt diese Arbeit auf, dass die Medienunternehmen primär versuchen, ihre Geschäftstätigkeit in den digitalen

Geschäftsbereichen auszubauen. Bei diesem Ausbau handelt es sich sowohl um personelle und finanzielle Investitionen in publizistische Digitalangebote, in die nötige technische Infrastruktur als auch in nicht publizistische Angebote, wie die digitalen Rubrikenmärkte oder den E-Commerce. Auch die Geschäftstätigkeiten im Bereich der klassischen Mediengattungen Print, Radio und Fernsehen wird von den grossen Schweizer Medienkonzernen weiter vorangetrieben. Obwohl zahlreiche Befragte die Meinung vertreten, dass die klassischen Geschäftsfelder gesättigt oder gar übersättigt seien, wird der gedruckten Sonntagspresse und den gedruckten Special-Interest-Magazinen noch ein gewisses Wachstumspotential zugeschrieben. Auch das Rundfunkgeschäft gilt nach wie vor als lukrativ. Zusammenfassend kann bezüglich der Produktdiversifikation festgehalten werden, dass jene Medienunternehmen, welche über das nötige Investitionskapital verfügen, versuchen, ihre Marktanteile in den angestammten Geschäftsbereichen durch die Lancierung neuer Produkte sowie durch die Akquisition anderer Unternehmen zu vergrössern. Gleichzeitig versuchen sie neue Erlösquellen auch in mehr oder weniger branchenfremden Geschäftsbereichen zu erschliessen.

Hinsichtlich der strategischen Produktmodifikation der bestehenden publizistischen Angebote zeigt diese Arbeit, dass sich Anpassungen an den Produkten der Schweizer Medienunternehmen generell in einem Spannungsfeld zwischen ökonomischen und publizistischen Zielen vollziehen. Die publizistischen Angebote sollen zum einem möglichst kostengünstig produziert werden, über eine möglichst hohe Reichweite verfügen und möglichst hohe Erlöse generieren. Zum anderen sollen sie über eine möglichst hohe Qualität verfügen und sich möglichst von Konkurrenzprodukten abheben. Die Schweizer Medienunternehmen positionieren ihre Produkte unterschiedlich irgendwo zwischen diesen Polen. Die Untersuchung zeigt, dass die meisten Medienunternehmen auf eine dezidierte Reichweitenstrategie setzen. Das bedeutet, dass sie die Produkte so gestalten, dass möglichst viele Nutzer angesprochen werden können. Um dies zu erreichen, werden die Angebote vermehrt boulevardesk gestaltet und beinhalten mehr Unterhaltung. Medienprodukte, mit denen eine qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie verfolgt wird, sind hingegen eher selten. Die Ressourcenknappheit setzt in dieser Hinsicht den meisten Medienunternehmen Grenzen.

Bezüglich der Erlös-, Bezahl- und Preisstrategien kommt diese Untersuchung zum Ergebnis, dass die Erlöse aus der Werbung und dem Vertrieb nach wie vor die zentralen

Säulen der Schweizer Medienunternehmen sind. Neue, branchenferne und primär digitale Erlösquellen sind für die meisten Medienunternehmen von vergleichsweise geringer Bedeutung. Sowohl die Werbe- wie auch die Vertriebserlöse im Printbereich sind rückläufig. Während der Rückgang im Vertrieb durch Preiserhöhungen ausgeglichen werden konnte, stehen die Medienunternehmen dem Rückgang der Werbeerlöse weitgehend hilflos gegenüber. Während sich bei den klassischen Mediengattungen die Erlösmodelle nicht grundsätzlich verändert haben, ist bei den Digitalangeboten ein grundsätzlicher Strategiewechsel erkennbar. So setzten die meisten Schweizer Medienunternehmen bis vor kurzem auf rein werbefinanzierte Erlösmodelle. Dies hat sich grundlegend geändert. So hat sich bei vielen Medienunternehmen die Erkenntnis durchgesetzt, dass mit ausschliesslicher Werbefinanzierung die Digitalangebote nicht rentabel betrieben werden können. In der Folge setzen immer mehr Schweizer Medienunternehmen auf unterschiedliche Bezahlmodelle und bieten ihren Kunden immer vielfältigere und flexiblere Leistungsmengen und Produktbündel an.

7.2 Ein problemorientierter Blick auf die Produktstrategien

In diesem Subkapitel werden die von den Schweizer Medienunternehmen vollzogenen produktstrategischen Massnahmen einer kritischen Bewertung unterzogen. Im Zentrum steht dabei die Tauglichkeit dieser Massnahmen für die Bewältigung der Herausforderungen des Medienwandels sowie die Auswirkungen der Massnahmen auf die publizistische Leistungsfähigkeit.

Die vielfältigen Diversifikationsanstrengungen der Schweizer Medienunternehmen können als ein Indiz für die Schwierigkeiten in den klassischen Kerngeschäftsbereichen gedeutet werden. Die Rückgänge bei den Erlösen aus der Werbung und dem Vertrieb bei den gedruckten journalistischen Angeboten lassen die Medienunternehmen nach Wachstumsmöglichkeiten und neuen Erlösquellen Ausschau halten.

Wie die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, sind die publizistischen Digitalprodukte der Investitionsbereich, der von den meisten Experten als zentral eingestuft wird. Die starken Wachstumsraten, welche die meisten Digitalangebote bezüglich der Nutzung, aber auch bezüglich der Generierung von Werbeerlösen in den letzten Jahren vorweisen konnten, deuten darauf hin, dass es sich hier tatsächlich um einen zukunftssträchtigen

Geschäftsbereich handelt. Allerdings muss kritisch angemerkt werden, dass dieser Geschäftsbereich nach wie vor für kaum ein Schweizer Medienunternehmen rentabel ist. Auch in der Schweiz fehlen noch Erlösmodelle, die über das Potenzial verfügen, die Rentabilität dieser Angebote sicherzustellen. Es stellt sich die Frage, wie lange die Medienhäuser bereit sind, weitere Mittel in diese Digitalangebote einzuschiessen. Es besteht die Gefahr, dass der Leistungsumfang und die Qualität dieser Angebote früher oder später abgebaut werden müssen.

Hinsichtlich der publizistischen Leistungsfähigkeit können auch die Übernahmen zahlreicher Schweizer Regionalzeitungen durch die grossen Medienkonzerne kritisch betrachtet werden. Ohne auf die allfälligen negativen Folgen der Eigentumskonzentration auf die redaktionelle Unabhängigkeit und die Meinungsvielfalt einzugehen, ist darauf hinzuweisen, dass diese Übernahmen primär wegen der möglichen Synergien ein gewinnbringendes Geschäft für die Konzerne sind. Die befragten Vertreter der grossen Medienunternehmen verweisen mehrfach auf das grosse Rationalisierungspotenzial, das im Zuge des Anschlusses von regionalen Medienunternehmen ergebe. Neben der Werbevermarktung und den Verwaltungsaufgaben werden auch in einem gewissen Umfang journalistische Aufgaben durch den Mutterkonzern übernommen. Vom regionalen Unternehmen bleibt meist nicht viel mehr als eine auf das Minimum reduzierte Regionalredaktion bestehen.

Bezüglich der lateralen Diversifikation in branchenfremde Geschäftsbereiche zeigt sich, dass diese sowohl Chancen als auch Gefahren für die publizistische Leistungsfähigkeit birgt. Auf der einen Seite sind es diese branchenfernen Geschäftsbereiche, die als neue Erlösquellen dienen und ein wichtiger Bestandteil des immer wieder geforderten neuen Geschäftsmodells von Medienunternehmen darstellen können. Auf der anderen Seite kann die Entfernung von dem Kerngeschäft aber auch eine Gefahr darstellen. So werden erstens diese branchenfremden Geschäftsbereiche mit Ressourcen ausgestattet, welche auch in den Redaktionen eingesetzt werden könnten. Man kann diesbezüglich einwenden, dass die zusätzlich generierten Erlöse in der Folge auch in die publizistischen Produkte investiert werden können. Es stellt sich aber die Frage, ob und wie lange die Medienunternehmen bereit sind, die publizistischen Angebote mit Quersubventionen zu unterstützen. Mehrere Experten geben diesbezüglich an, dass dies nur in beschränktem Masse denkbar ist. Dazu trägt neben der in vielen Medienunternehmen vorherrschenden

ökonomischen Rationalität auch die Tatsache bei, dass die lateralen Geschäftstätigkeiten im Rubrikengeschäft und E-Commerce zunehmend losgelöst von den publizistischen Angeboten unter selbstständigen Marken betrieben werden. Die Performance in der lateralen Geschäftsaktivität ist daher weitgehend von jener der publizistischen Produkte entkoppelt.

Hinsichtlich der Produktmodifikationsstrategien zeigt diese Arbeit, dass die Gestaltung der publizistischen Produkte der Schweizer Medienunternehmen stark vom Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen und publizistischen Zielen geprägt ist. Die schlechte Entwicklung in den klassischen Geschäftsbereichen, die immer noch fehlende Monetarisierbarkeit des publizistischen Digitalangebots und die daraus folgende Ressourcenarmut führen zu einer ausgeprägten Kostenorientierung. Diese betrifft, unabhängig von der strategischen Positionierung des jeweiligen Produktes, fast alle Produkte der Medienunternehmen im Sample. Die von den Schweizer Verlegern, wie beispielsweise Pietro Supino (vgl. 2010), immer wieder zu hörende euphemistische Behauptung, dass die publizistische Leistungsfähigkeit und Qualität von Medienprodukten auch mit geringeren personellen und finanziellen Ressourcen für die Redaktionen nicht verringert werde, scheint nicht nur aus einer theoretischen Perspektive fragwürdig. Natürlich ist es bis zu einem gewissen Masse möglich, durch Effizienzsteigerungen und Rationalisierungsmassnahmen in nicht produktrelevanten Bereichen, wie beispielsweise den Shared Services, die Kosten zu reduzieren, ohne dadurch die Qualität und den Umfang der Produkte abzubauen. Die Einsparungspotenziale in solchen nicht produktrelevanten Bereichen sind gemäss mehreren Experten mittlerweile aber mehr als ausgeschöpft. So sehen nicht grundlos zahlreiche Vertreter der Chefredaktionen die Gewährleistung der publizistischen Qualität als eine zentrale Herausforderung an.

Aus einer wettbewerbsstrategischen Sicht stellt sich die Frage, ob die Anpassung der Produkte an den Massengeschmack und damit die Verfolgung einer ausgeprägten Reichweitenstrategie durch die Mehrzahl der Medienunternehmen im Sample tatsächlich sinnvoll ist. Der vorherrschende Trend der Boulevardisierung und zunehmenden Unterhaltungsorientierung kann kaum für alle Medienmarken zum Erfolg führen. Zweifelslos kann es für gewisse Schweizer Medienunternehmen, welche sowohl über die passenden Ressourcen als auch über entsprechend positionierte Marken verfügen, die

Verfolgungen einer dezidierten Reichweitenstrategie erfolgsversprechend sein. Für andere Medienangebote besteht hingegen die Gefahr, dass eine verstärkte Orientierung am Massengeschmack eher zu einer Verwässerung des eigenen Profils und im schlimmsten Fall zu einem Verlust der Stammkundschaft führen kann, wenn die Kunden nicht mehr das erhoffte Produkt erhalten. Meines Erachtens wäre es für die meisten Medienunternehmen angebracht, mit ihren Produkten verstärkt Differenzierungsstrategien zu setzen. Dies gelingt bei verschiedenen Angeboten, wie zahlreichen Regionalmedien oder auch bei Wochenzeitschriften relativ gut. Bei überregionalen und tagesaktuellen Zeitungs- und Digitalangeboten sind hingegen kaum konkrete Strategien und Massnahmen ersichtlich, welche deren Einzigartigkeit in der Praxis sicherstellen können. Der Verweis auf Massnahmen, wie den Ausbau von Hintergrundberichten, aufwändigen Recherchethemen und investigativem Journalismus, könnten theoretisch durchaus zur Differenzierung beitragen. In Anbetracht der Ressourcenknappheit erscheinen solche Anpassungsmassnahmen jedoch eher als Lippenbekenntnisse, die kaum in einem für tagesaktuelle Medien ausreichenden Masse umgesetzt werden können. Man könnte im Hinblick auf die Ressourcenknappheit hier allenfalls die Empfehlung aussprechen, dass mehr Medienunternehmen versuchen sollen, sich inhaltlich zu fokussieren. Es wäre allenfalls sinnvoll weniger Inhalte bereitzustellen, die dafür aber über eine höhere Qualität und mehr Eigenleistungen in einem spezifischen thematischen Bereich verfügen. Zu nennen wäre beispielsweise die Kultur- oder Wirtschaftsberichterstattung. Ein anderer interessanter Ansatz wäre der Ausbau von inhaltlichen Kooperationen mit hochqualitativen internationalen Medien, wie zum Beispiel mit dem *Guardian*, dem *Spiegel* oder anderen Nachrichten-Magazinen.

Hinsichtlich der kritischen Beurteilung der Erlösstrategien kann auf Basis der geführten Interviews gesagt werden, dass die Schweizer Medienunternehmen in ihren Kerngeschäftsbereichen kaum über innovative Erlösmodelle verfügen. Mit dem Rückgang der Erlöse aus der Werbung, auf deren Rückkehr nicht ernsthaft gehofft werden kann, werden im Printbereich die Erlöse aus dem Vertrieb in Form des Abonnementsverkaufs für die meisten Medienunternehmen zur zentralen Erlösquelle. Auch wenn die Rückgänge bei den Abonnementszahlen momentan noch durch Preiserhöhungen ausgeglichen werden können, dürfte hier bald eine kritische Obergrenze erreicht sein. Die gedruckte Zeitung ist wohl mittel- und langfristig ein Auslaufmodell.

Obwohl die Erlöse aus dem Vertrieb im Printbereich bereits jetzt von zentraler Bedeutung sind, wird diese Erkenntnis erst seit kurzem auch vermehrt auf die Onlineangebote übertragen. Immer mehr Medienunternehmen gelangen zur Einsicht, dass die Einnahmen aus der Werbung wohl nie ausreichen werden, um mit rein werbefinanzierten, publizistischen Onlineangeboten in einem begrenzten Markt wie der Schweiz rentabel sein zu können. Die Hoffnungen, dass die Nutzerzahlen immer weiter steigen werden oder, dass die Preise für Werbung in Onlinemedien ähnliche Werte wie jene für Printprodukte erreichen werden, haben sich nicht erfüllt. So setzen immer mehr Schweizer Medienunternehmen auch für ihre Onlineangebote Paid-Content-Modelle ein. Insbesondere die kleineren, regionalen Medienhäuser mit exklusiven, regionalen Inhalten setzen relativ strikte Bezahlmodelle ein. Die grossen Konzerne tun sich hingegen nach wie vor schwer, Paid-Content-Modelle für die Digitalabnehmer ihrer überregionalen Medienmarken einzusetzen. So haben die *Tamedia AG* und die *NZZ-Mediengruppe* erst seit kürzerer Zeit sehr poröse Metered-Paywalls für die Onlineabnehmer ihrer publizistischen Flaggschiffe im Einsatz. Die Werbeeinnahmen scheinen bei diesen reichweitenstarken Angeboten, wenn auch nicht ausreichend, doch schon zu hoch zu sein, als dass deren Rückgang in der vagen Hoffnung auf höhere Vertriebs Erlöse noch in Kauf genommen würde. Ein Teil der Medienunternehmen vertreten nicht unberechtigt die Meinung, dass ihre Produkte schlicht nicht über die Qualität und auch nicht über eine ausreichende Einzigartigkeit verfügen, als dass eine Zahlungsbereitschaft für sie bestehen würde. Ohne umfangreiche Investitionen in die Produkte bleibt diesen Medienunternehmen die Möglichkeit, Bezahlmodelle einzusetzen, verwehrt.

Die Zurückhaltung bei der Einführung von Bezahlmodellen ist nicht zuletzt auch eine Folge des Verhaltens derjenigen Marktteilnehmer, welche nach wie vor vielfältige Gratisinhalte bereitstellen. Diese leisten der Gratiskultur für journalistische Inhalte weiterhin Vorschub. Um die Gratiskultur mittel- und langfristig aus den Köpfen der Rezipienten zu drängen, bedarf es gemeinsamer Anstrengungen aller Schweizer Medienunternehmen. Nur, wenn weniger kostenlose Ausweichmöglichkeiten vorhanden sind, wird es möglich sein, mehr Rezipienten davon zu überzeugen, dass sie auch Geld für qualitativ hochwertige, journalistische Onlineinhalte ausgeben müssen. Um dies zu erreichen, wird es nicht nur nötig sein, die zahlreichen Gratisangebote der Medienunternehmen im Onlinebereich, sondern auch die Gratiszeitungen sowie das gratis Onlineangebot des *SRF* kritisch zu hinterfragen. Insbesondere die grossen

Medienkonzerne müssen dabei mit gutem Beispiel vorangehen. Der Einsatz metrischer Bezahlmodelle scheint zur Erreichung dieses Ziels eher ungeeignet zu sein. Die kostenlosen Inhalte vor dem Erreichen der Bezahlschranken bieten in ihrer Gesamtheit, das heisst über sämtliche Angebote aller Medienunternehmen hinweg, vielen Nutzern eine ausreichende Menge an Gratisinhalten, um auf den Erwerb weitergehender Zugänge verzichten zu können. Nötig wäre die Einführung strikterer Bezahlmodelle, bei welchen ausschliesslich knappe Anrisse von Inhalten (Hard-Paywall) oder minderwertige Inhalte (Freemium-Model) gratis zur Verfügung gestellt werden. Allenfalls wäre es sinnvoll, den generellen Zugang zu den Plattformen an Benutzerkonten zu binden. Dies würde es allenfalls ermöglichen, durch die Generierung von Nutzerdaten den Wert des Werberaums zu erhöhen und damit den zu erwartenden Verlusten auf den Werbemärkten infolge sinkender Reichweiten entgegen zu steuern. Dass strikte Paywall-Modelle durchaus funktionieren können, zeigt unter anderen das Beispiel der *Times of London* (Chittum 2014).

Hinsichtlich der Preisstrategien und der Produktbündelung kann kritisch angemerkt werden, dass das ausschliessliche Angebot von unflexiblen, transaktionsunabhängigen Entgeltmodellen, insbesondere langfristige Abonnements, für Onlineangebote kaum noch ausreichend und erfolgsversprechend erscheint. Man mag den Verlust der langfristigen Kundenbindung betrauern, die bei Abonnementsmodellen gegeben ist. Doch das Mediennutzungsverhalten hat sich nachhaltig verändert. Vor allem junge Rezipienten nutzen heute viele verschiedene Quellen und Angebote parallel und punktuell. Zu diesen Quellen gehören auch nicht mehr ausschliesslich die klassischen Massenmedien, sondern eben auch die Sozialen Medien. Von solchen wählerischen und individualistischen Nutzern zu verlangen, dass sie ein Jahresabonnement erwerben, dessen Preis auf eine intensive und andauernde Nutzung sämtlicher zur Verfügung gestellter Inhalte ausgelegt ist, ist eher unrealistisch. Stattdessen sollten solchen Kunden flexiblere, transaktionsabhängige Entgeltmodelle angeboten werden. Zu nennen wären beispielsweise Stunden- oder Tagesabonnements oder Abonnements für einzelne thematische Rubriken. Am besten wären wohl sogar Micropayment-Modelle, welche den Erwerb einzelner Artikel bzw. Inhalte ermöglichen. Kritiker mögen anfügen, dass solche Micropayment-Systeme für den Kunden zu kompliziert seien. Dies mag für weniger versierte Nutzer zutreffend sein. Doch gerade jüngeren Kunden, welche mit der „One click to buy“-Einstellung von Unternehmen, wie beispielsweise *Amazon*, und Micropayment-

Optionen von anderen Online-Diensten vertraut sind, sollte der Umgang mit solchen Systemen technisch kaum Mühe bereiten. Am erfolgversprechendsten ist es wohl, ein möglichst breites Spektrum an Produktbündeln und Preis- bzw. Entgeltmodellen den Kunden anbieten zu können. Ziel sollte es sein, dass möglichst jeder Kunde ein passendes Angebot zu passenden Konditionen findet.

7.3 Massnahmen zur Förderung von Qualitätsbewusstsein und Zahlungsbereitschaft

In diesem Subkapitel wird ein Lösungsansatz skizziert, der auf einer gesamtheitlichen Betrachtung der produktstrategischen Probleme beruht, die im vorangegangenen Subkapitel zusammengefasst wurden.

Der hier skizzierte Lösungsansatz beruht auf der Prämisse, dass die verstärkte produktstrategische Fokussierung auf publizistische Qualität im medialen Kerngeschäft nicht nur aus einer normativen, gesellschaftlichen Perspektive, sondern auch aus medienunternehmensstrategischen Perspektive unabdingbar ist. Man kann und soll natürlich darüber diskutieren, was unter publizistischer Qualität zu verstehen ist. Zweifelslos haben sich mit der Digitalisierung und den aus ihr entstandenen neuen journalistischen Darstellungsformen auch die Ansprüche an publizistische Medienangebote verändert. Sich dieser Diskussion zu verweigern, wie dies die Schweizer Verleger weitgehend tun, ist hingegen nicht zielführend. Die Nutzer von publizistischen Medienangeboten erwarten nach wie vor professionell produzierte und qualitativ hochwertige Inhalte. Solche Inhalte grenzen die Angebote der Schweizer Medienunternehmen von der neuen Konkurrenz, wie den Sozialen Medien, digitalen Unterhaltungsangeboten, PR-Inhalten und semi- bzw. unprofessionellen Angeboten, die unter Begriffe wie Bürgerjournalismus oder UGC subsummiert werden, massgeblich ab. Es sind nicht die Katzenbilder oder die immer häufiger in Artikel eingebetteten Twitter-Kommentare, die den Inhalten der Schweizer Medienmarken ihren Wert verleihen. Professionell und qualitativ hochwertig eigenproduzierte und gesellschaftlich relevante Inhalte sind der zentrale USP der Schweizer Verlagshäuser in Abgrenzung zur traditionellen und neuen Konkurrenz.

Es wäre sicher falsch, zu behaupten, dass es den meisten Schweizer Medienunternehmen nicht bewusst ist, dass qualitativ hochwertige Medieninhalte nötig sind, um die Rezipienten langfristig an eine Medienmarke zu binden. Ebenso wäre es falsch, zu behaupten, dass die Schweizer Medienangebote nicht durchaus über einen erheblichen Anteil an qualitativ hochwertigen Inhalten verfügen. Dies wird sowohl anhand zahlreicher Aussagen der befragten Experten wie auch aufgrund der aufgezeigten Entwicklung der immer noch grossen Nachfrage nach Medienangeboten deutlich. Das bereits vielfach angesprochene, zentrale Problem ist vielmehr, dass die Nutzer nicht über die nötige Zahlungsbereitschaft verfügen, die nötig wäre, um die Produktion solcher hochwertigen Inhalte langfristig und im grösseren Umfang sicherzustellen. Auf die Gründe für die unzureichende Zahlungsbereitschaft, wie beispielsweise die spezifischen Gutseigenschaften von Medienangeboten oder auch Gewöhnungseffekte, wurde bereits zuvor in dieser Arbeit eingegangen und sie sollen hier nicht im Detail wiederholt werden. Entscheidend ist vielmehr die Erkenntnis, dass um Paid-Content und eine Erhöhung der Zahlungsbereitschaft kein Weg herumführt. Die Erlöse aus dem Werbemarkt werden auch in Zukunft nicht ausreichen, um eine nachhaltige Produktion von hochwertigem Content sicherstellen zu können. An der Erhöhung der Zahlungsbereitschaft und der damit verbundenen Erhöhung des Qualitäts- und Leistungsbewusstseins der Mediennutzer setzt der Lösungsansatz an, der in den nächsten Abschnitten skizziert wird.

Die Erhöhung der Zahlungsbereitschaft und des Qualitätsbewusstseins ist ein Ziel, das nicht von einem Medienunternehmen oder dessen Lesermarketing allein erreicht werden kann. Es handelt sich vielmehr um ein langfristiges Projekt, dessen grundlegender Bestandteil eine öffentliche Debatte über die publizistische Leistungsfähigkeit und deren Finanzierbarkeit mit Beteiligung aller relevanten Akteure ist. Dementsprechend ist die Weigerung der Schweizer Verleger, sich ernsthaft auf eine solche Debatte einzulassen, als nicht sehr zielführend einzuschätzen. Natürlich ist es verständlich, dass sich die Medienunternehmen nicht vorschreiben lassen wollen, welche Inhalte sie zu produzieren haben. Es ist auch bis zu einem gewissen Grad nachvollziehbar, dass die Medienunternehmen starke Vorbehalte bezüglich der Inanspruchnahme direkter staatlicher Subventionen haben. Daraus jedoch abzuleiten, dass keine Debatte stattfinden soll, ist ein strategischer Fehler. Einerseits hilft eine solche Debatte den Medienunternehmen die Ansprüche, welche an ihre Inhalte gestellt werden, besser zu verstehen und ihre Produkte dementsprechend zu positionieren. Viel wichtiger im

Kontext dieses Lösungsansatzes ist jedoch, dass sich das Publikum im Zuge der öffentlichen Debatte mit der Frage auseinandersetzt, welche Eigenschaften es von den Medienangeboten erwartet und unter den gegebenen Konditionen erwarten kann.

Der Vorschlag, eine öffentliche Debatte über Medienqualität zu führen, ist für sich allein noch zu wenig konkret, um als effektiver Lösungsansatz gelten zu können. Im Folgenden sollen deshalb zwei spezifische Massnahmen zur Förderung von Zahlungsbereitschaft und Qualitätsbewusstsein aufgezeigt werden, die auch das Potenzial haben, die geforderte öffentliche Debatte zu befeuern.

Leistungsausweise für Medienangebote

Um die Zahlungsbereitschaft für ein Angebot zu generieren, ist es entscheidend, dass die Konsumenten möglichst genau wissen, welche Leistungen sie durch den Erwerb des Angebots erhalten. Für Medienangebote als Erfahrungsgüter, deren Qualität erst nach dem Konsum eingeschätzt werden kann, ist eine solche Leistungsschau von besonderer Wichtigkeit. Sich ausschliesslich darauf zu verlassen, dass Medienmarken anhaltend Qualität ausstrahlen, ohne, dass mit zusätzlichen Massnahmen die Leistungen des Angebots ausgewiesen und kommuniziert werden, ist im Falle der meisten Schweizer Medienmarken ein eher fragwürdiger Ansatz. Ebenfalls fragwürdig ist es, wenn ein Medienunternehmen die Leistungsfähigkeit und Qualität seiner Angebote ausschliesslich durch Marketing-Claims belegen will. Die Leistungsfähigkeit und Qualität von Medienangeboten kann nur durch unabhängige Instanzen glaubhaft ausgewiesen werden.

Eine Instanz, welche solche Leistungsausweise bereits seit mehreren Jahren in der Schweiz erstellt, ist das *FÖG*, das mit seinen meist stark kritisierten Jahrbüchern jährlich die Qualität der Schweizer Medien analysiert. Auf die Kritik, die primär von Seiten der Verleger in Bezug auf die Kriterien der Qualitätsmessung und die Methodik, teilweise durchaus berechtigt, geäussert werden, soll hier nicht weiter eingegangen werden. Interessant ist jedoch, dass jeweils diejenigen Medien, deren Qualität positiv bewertet wurde, gerne das positive Ergebnis öffentlich kommunizieren und mit der Kritik am Jahrbuch zurückhaltend sind. Die Analysen des *FÖG* scheinen also in spezifischen Fällen durchaus der Promotion eines Angebots dienen zu können. Meines Erachtens stellen die Jahrbücher einen wichtigen Beitrag zur geforderten öffentlichen Debatte und zur Förderung des Qualitätsbewusstseins der Mediennutzer dar. Dennoch sind die Analysen

nur bedingt geeignet, um als Leistungsausweise für alle Schweizer Medienangebote dienen zu können, welche das Potenzial haben, die Zahlungsbereitschaft der Nutzer zu erhöhen. Das wohl grundlegendste Problem ist, neben der für den durchschnittlichen Rezipienten zu komplexen und umfangreichen Präsentation der Ergebnisse, vor allem der vorherrschende negative Duktus der Analysen. Dieser Duktus ist aus der Perspektive der Autoren durchaus nachvollziehbar, weil mit den Analysen primär die (negative) Qualitätsentwicklung im Zeitverlauf aufgezeigt werden soll. Der negative Duktus ist wahrscheinlich auch einer der zentralen Gründe, weshalb die Schweizer Medienunternehmen den Analysen des *FÖG* so ablehnend gegenüberstehen. Ein Leistungsausweis, der auch für die Angebotspromotion durch die Medienunternehmen eingesetzt werden kann, sollte den Umfang aller Leistungen in sämtlichen publizistischen Bereichen positiv anrechnen. Das heisst konkret, dass beispielsweise auch die Produktion von zwanzig Artikeln im Bereich Human Interest eine grundsätzlich positiv auszuweisende Leistung wäre. Ausserdem sollte ein solcher Leistungsnachweis relativ simpel und übersichtlich die Leistungen eines Angebots aufzeigen. Die Tages- bzw. Wochenanalysen des Informationsangebots einzelner Medienangebote, die ein Bestandteil der Jahrbücher des *FÖG* sind, wären durchaus geeignete Beispiele, wie ein Bestandteil eines im Sinne der Angebotspromotion brauchbaren Leistungsausweises aussehen könnte. Ein adäquater Leistungsausweis sollte primär das durchschnittliche, absolute und relative Volumen (z.B. in Anzahl Zeichen/Worte sowie in Prozent zum Gesamtvolumen) an Leistung in verschiedenen Kategorien, wie Ressorts (Politik, Kultur, People, etc.) oder Darstellungsformen (News, Kommentar, Reportage, etc.) pro Tag ausweisen. Ebenso können journalistische Leistungswerte, wie die Anteile von journalistischer Eigenleistung und Agenturmeldungen, ausgewiesen werden. Ein solcher Leistungsausweis wäre mit einer Inhaltsdeklaration, wie sie auch auf Lebensmitteln vorzufinden ist, vergleichbar. Im Hinblick auf die Erhöhung der Zahlungsbereitschaft ist entscheidend, dass der Nutzer weiss, welche Leistungen er von den einzelnen Angeboten erwarten kann und, dass er sich in der Folge für den Erwerb derjenigen Angebote entscheiden kann, die seinen Vorstellungen von einem adäquaten Leistungsumfang am besten entsprechen. Auf der normativen Ebene sollte daher die Frage, welche inhaltliche Zusammensetzung mehr oder weniger gesellschaftlich wünschenswert ist, im Zuge der öffentlichen Debatte diskutiert werden und nicht explizit im Leistungsausweis Niederschlag finden.

Der zweite zentrale Faktor, der Bestandteil des Leistungsausweises wäre, ist die Preiskomponente. Nur unter Berücksichtigung der Preise kann sich ein Nutzer ein konkretes Bild vom Preis-Leistungsverhältnis einzelner Produkte machen. Dabei ist entscheidend, dass nicht nur die Entgelte, die im Rahmen einer Paid-Content-Strategie zu entrichten sind, in die Betrachtung einfließen. Die Nutzung jedes Medienangebots hat einen Preis, auch die Nutzung von Gratisangeboten. Bei Gratisangeboten zahlt der Nutzer normalerweise mit einem höheren Werbevolumen. Der Preis eines Angebots müsste daher auch mehreren in Kategorien, wie Entgelt pro Tag in CHF und Werbevolumen pro Tag, ausgewiesen werden.

Zusammen könnten die beiden Faktoren zu einem Preis-Leistungsindex verrechnet werden, der als eine Art Währung für die Bearbeitung des Leser- bzw. Nutzermarkts einsetzbar wäre. Im Gegensatz zum Werbemarkt, der in Form der Mediennutzungsforschung von Branchenforschungsorganisationen, wie der *WEMF*, *Net-Matrix* und *Mediapulse* schon lange für alle Mediengattungen über verbrieft und von sämtlichen Marktakteuren akzeptierte Leistungsausweise verfügt, fehlen für den Nutzermarkt entsprechende Instrumente. Der hier skizzierte Preis-Leistungsausweis könnte ein erster Schritt zu einem solchen Instrument sein. Selbstverständlich bleiben bei einer solchen ersten Skizze noch viele Details und Problembereiche ungeklärt. Zu nennen wäre beispielsweise der Umgang mit verschiedenen Abonnementsvarianten von demselben Angebot oder die Frage, wie Angebote verschiedener Gattungen oder Kombinationsangebote miteinander verglichen werden könnten. Die Beantwortung aller offenen Fragen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und könnte wohl erst im Zuge eines konkreten Projekts zur Lancierung eines solchen Leistungsausweises angegangen werden.

Qualitätsförderpreise

Die zweite spezifische Massnahme, die hier skizziert werden soll, ist die Ausschüttung von staatlichen Subventionen im Zuge der jährlichen Verleihung von Qualitätsförderpreisen. Dieser zweite Vorschlag trägt der Tatsache Rechnung, dass zumindest kurz- und mittelfristig die Finanzierbarkeit von qualitativ hochwertigen Inhalten noch nicht gegeben ist. Aufgrund ihrer mittlerweile prekären finanziellen Situation sind viele Medienhäuser nicht mehr fähig, die nötigen Investitionen in Qualität zu tätigen. Solange sich das übergeordnete Ziel der Erhöhung des Qualitätsbewusstseins und der

Zahlungsbereitschaft noch nicht in einer veränderten Nachfrage niedergeschlagen hat, wird es nötig sein, auf Fördermittel als ergänzende Finanzierungsquelle zurückzugreifen.

Solche Förderpreise würden für die kontinuierliche Bereitstellung von Inhalten mit hoher Qualität in verschiedenen Kategorien (z.B. Gattungen, Regionen, Redaktionsgrössen, Darstellungsformen, etc.) vergeben. Bewertet würde die durchschnittliche Qualität von einer vordefinierten Anzahl an eingereichten Inhalten einer spezifischen Redaktion. Die Anzahl der einzureichenden Artikel könnte dabei allenfalls von der Redaktionsgrösse abhängig gemacht werden. Die Bewertung sollte durch ein Komitee, das sich aus Vertretern von verschiedenen Akteursgruppen, wie den Medienunternehmen, den Journalisten, der Medienforschung, der Medienpolitik und nicht zuletzt dem Publikum zusammensetzt, durchgeführt werden. Selbstverständlich müsste durch eine geeignete Institutionalisierung sichergestellt werden, dass eine politische Einflussnahme auf den Bewertungsprozess verhindert werden kann. Anteile des Preisgeldes würden sowohl an das verantwortliche Medienunternehmen wie auch an alle Journalisten der Redaktion ausgeschüttet. Allenfalls wäre es sinnvoll, wenn die Journalisten, die an der Produktion der Gewinnerbeiträge beteiligten waren, einen höheren Anteil des Preisgeldes erhalten würden, als jene, welche keinen konkreten Beitrag geliefert haben. Eine solche breit gestreute Gewinnbeteiligung hat das Potenzial, das Qualitätsbewusstsein sowohl auf der Mikro- als auch auf der Mesoebene positiv zu beeinflussen. Denkbar wäre auch, dass sich im Zuge eines redaktionsinternen Auswahlprozesses für die Einreichung der Beiträge eine Diskussionskultur hinsichtlich der Qualität der Inhalte innerhalb der Redaktion entwickelt. Finales Ziel wäre es, dass vom einzelnen Journalist bis zum Verlagsmanager alle daran interessiert sind, qualitativ hochwertige Inhalte zu produzieren. Im Zuge der öffentlichen Präsentation der Gewinnerbeiträge sowie der Preisträger würde schliesslich auch auf der Makroebene das Qualitätsbewusstsein positiv beeinflusst und die öffentliche Debatte befeuert.

Einordnung der Massnahmen in den medienpolitischen Kontext

Zum Schluss dieses Subkapitels sollen die vorgeschlagenen Massnahmen in den aktuellen medienpolitischen Kontext eingeordnet werden sowie auf die Rolle der Medienpolitik bei der Medienförderung im Allgemeinen eingegangen werden.

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit festgestellt wird (Subkapitel 1.2), sind die letzten Jahre von verstärkten medienpolitischen Aktivitäten geprägt. Neben den anhaltenden

Diskussionen um den Leistungskatalog und die Finanzierung der SRG ist es vor allem die Qualitätsförderung, die aufgrund der aktuellen Entwicklungen die medienpolitischen Akteure stark beschäftigt. Die Sorge, dass die Medien im Zuge des digitalen Transformationsprozesses nicht mehr einen „wesentlichen und nachhaltigen Beitrag zum politisch und gesellschaftlich relevanten Diskurs leisten“ können, hat die *EMEK* im September 2014 dazu veranlasst, ein Positionspapier mit Empfehlungen für eine gezielte und differenzierte Medienförderung zu publizieren (EMEK 2014: 20).

Die *EMEK* formuliert in ihrem Positionspapier verschiedene Anforderungen für allfällige Fördermassnahmen. Ohne auf alle Anforderungen detailliert hier einzugehen, kann gesagt werden, dass die zwei vorgeschlagenen Massnahmen den formulierten Anforderungen entsprechen. So sind insbesondere beide Massnahmen weitgehend wettbewerbsneutral, weil die Massnahmen zu keiner Ungleichbehandlung von Wettbewerbsgenossen führen. Alle Medienangebote sämtlicher Gattungen würden von einem entsprechenden Leistungsausweis erfasst und alle publizistischen Einheiten erhalten die Möglichkeit, ihre Beiträge für die Vergabe der Qualitätsförderpreise einzureichen.

Die hier vorgeschlagenen Massnahmen sind dabei dem im Positionspapier aufgeführten Fördertyp 2 zuzuordnen. Der Fördertyp 2 zeichnet sich dadurch aus, dass es sich um eher langfristige Fördermassnahmen handelt, denen eine vorgängige Institutionalisierung vorausgehen muss, beispielsweise durch die Schaffung einer entsprechenden staatsfernen Stiftung, damit eine unabhängige Vergabe der Fördergelder sichergestellt werden kann. Beim vorgeschlagenen Leistungsausweis handelt es sich um eine Fördermassnahme, die konkret unter den Förderbereich der „angewandten Medienforschung“ zu subsummieren ist (EMEK 2014: 23). Die Aufgabe der Stiftung wäre hier die Finanzierung der Leistungsausweise sicherzustellen sowie die Vergabe der Leistungsausweise und der nötigen Forschungsaufträge zur Ermittlung der Leistungsfähigkeit zu organisieren.

Der Qualitätsförderpreis als zweite vorgeschlagene Massnahme entspricht weitgehend der „Förderung herausragender redaktioneller oder journalistischer Leistungen“, die im Bericht der *EMEK* erwähnt wird (EMEK 2014: 22). Auch wenn dieser Förderbereich im Bericht relativ vage formuliert ist, werden doch Unterschiede zum Vorschlag der Qualitätsförderpreis deutlich. So wird aus der Formulierung eine relativ starke

Projektorientierung sichtbar. So sollen in diesem Bereich primär konkrete innovative Projekte oder gegebenenfalls auch bestehende Produkte bzw. Redaktionen gefördert werden. Das jeweilige Projekt/Produkt muss sich um eine Förderung bewerben und wird von einem Ausschuss hinsichtlich seiner Förderungswürdigkeit bewertet. Die Vergabe der Fördergelder wird dann an das Erreichen spezifischer, im Voraus formulierter Kriterien gebunden. Meines Erachtens hat der vorgeschlagene Qualitätsförderpreis gegenüber der Förderung journalistischer Qualität im Sinne der *EMEK* mehrere Vorteile. Erstens ist der organisatorische/administrative Aufwand für die Medienunternehmen, mit dem eine Teilnahme am Förderprogramm verbunden ist, beim Qualitätsförderpreis viel geringer als bei der Projektförderung gemäss *EMEK*. Die Teilnehmer können im Falle des Qualitätsförderpreises ihre Ressourcen umfänglich auf die Erstellung der gewünschten qualitativ hochwertigen publizistischen Inhalte konzentrieren anstatt Projektanträge zu verfassen, an zahlreichen Hearings teilzunehmen, die spezifischen Förderkriterien im Unternehmen zu implementieren und deren Einhaltung alle paar Monate nachzuweisen.

Die in dieser Arbeit vorgeschlagenen Massnahmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die unternehmerische und publizistische Unabhängigkeit der Medienunternehmen möglichst wenig einschränken. Ausserdem schaffen sie Anreize, um in qualitativ hochwertige Inhalte zu investieren. Noch wichtiger ist jedoch, dass die Massnahmen auch die Nachfrage nach und die Zahlungsbereitschaft für qualitativ hochwertigen Inhalten tendenziell positiv beeinflussen können.

7.4 Einschränkungen/Selbstkritik

Abschliessend bleibt darauf hinzuweisen, dass in dieser Arbeit nicht das gesamte unternehmensstrategische Handlungsspektrum abgebildet werden konnte, das den Medienunternehmen zur Verfügung steht, um auf den Medienwandel zu reagieren. So wurden beispielsweise hinsichtlich der strategischen Produktmodifikation ausschliesslich die Anpassungen an den publizistischen Produkten untersucht. Die produktstrategischen Veränderungen im zweiten Kerngeschäftsbereich der Medienunternehmen, dem Werbemarkt, wurden hingegen für diese Arbeit bewusst ausgeblendet. Auch an den Produkten, welche die Medienunternehmen auf den

Werbemärkten anbieten, werden im Zuge des Medienwandels massgebliche strategische Modifikationen vorgenommen. So verlangen insbesondere die digitalen Kanäle nach neuen Werbeformen. Einige von diesen Entwicklungen auf den Werbemärkten wirken sich dabei auch, wie in dieser Arbeit im Rahmen der redaktionellen Unabhängigkeit (Abschnitt 6.2.1) angesprochen wurde, auf der publizistischen Ebene aus. Ein weiterer Bereich, dem in dieser Arbeit nicht Rechnung getragen werden konnte, ist die Unternehmens- und Marketingkommunikation der Medienunternehmen. Gerade in Zeiten des Wandels ist die Neupositionierung von Marken und die strategische Kommunikation ein wichtiger strategischer Handlungsbereich. In den Leitfadeninterviews, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurden, wurde auch diesen strategischen Handlungsbereichen Rechnung getragen. Die Darstellung der Ergebnisse bezüglich dieser Handlungsbereichen hätte aber den Umfang dieser Arbeit gesprengt. Es besteht daher die Möglichkeit, dass in weiteren Publikationen auf diese Themenbereiche detailliert eingegangen werden kann.

Auf der methodischen Ebene kann kritisch angemerkt werden, dass der Einsatz von teilstandardisierten Experteninterviews als Erhebungsinstrument mit gewissen Problemen behaftet ist. So kann eine Verzerrung der Ergebnisse unter anderem durch die subjektive Wahrnehmung der Interviewten, die Interaktion mit den Gesprächsleitern, sowie im Zuge der Transkription und Codierung der Interviews nicht vollständig ausgeschlossen werden. Um Erkenntnisse über die strategischen Massnahmen und Plänen von Mitgliedern der Geschäftsführungen zu erhalten, bleibt die gewählte Vorgehensweise dennoch die einzig praktikable Lösung. Geschäftsberichte und ähnliche von den Medienunternehmen zur Verfügung gestellte Dokumente sind nur bedingt geeignet, da es sich bei diesen üblicherweise um strategische Unternehmenskommunikation handelt, deren Wahrheitsgehalt nicht über jeden Zweifel erhaben ist. Die strategische Planung von Medienunternehmen ist häufig nicht verschriftlicht oder dementsprechende Dokumente sind schlichtweg nicht öffentlich zugänglich. Des Weiteren muss darauf hingewiesen werden, dass nur fünf Medienunternehmen im Sample überhaupt ihre Geschäftsberichte öffentlich zugänglich machen. Diese sind dann auch nur begrenzt miteinander vergleichbar, da deren Inhalte und Umfang teilweise sehr stark voneinander abweichen. Dennoch wurden die zugänglichen Geschäftsberichte als zusätzliche Datenquelle in dieser Arbeit berücksichtigt.

Quellenverzeichnis

Albarran, A. B. (1996). Media Economics. Ames/Iowa: Blackwell.

Alexa (2015). Top sites in switzerland. In:

<http://www.alexa.com/topsites/countries/CH> (21.07.2015).

Anderson, C. (2008). The long tail: why the future of business is selling less of more. New York: Hyperion.

Arnold, K. (2008). Qualität im Journalismus – ein integratives Konzept. In: Publizistik, 53(4), 488–508. doi: 10.1007/s11616-008-0012-y

Arsenault, A., & Castells, M. (2008). The Structure and Dynamics of Global Multi-Media Business Networks. In: International Journal Of Communication, 43(2).

Online: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/298/189> (21.07.2015).

AZ Medien (2011). AZ Medien lancieren «bz Basel», die Tageszeitung für Basel und die Agglomeration. In:

http://www.azmedien.ch/downloads/medienmitteilungen/2011/2011-12-20_MMbzBasel.pdf (21.07.2015).

AZ-Medien (2013a). AZ Medien beteiligen sich an der Fixxpunkt AG. In:

http://www.azmedien.ch/downloads/medienmitteilungen/2013/2013-10-27_MM_AZ_Medien_beteiligen_sich_an_Fixxpunkt.pdf (21.07.2015).

AZ-Medien (2013b). AZ Medien lancieren 2014 neuen TV Sender «TV24». In:

http://www.azmedien.ch/downloads/medienmitteilungen/2013/2013-12-10_MM_AZ_Medien_lancieren_TV24.pdf (21.07.2015).

Bächler, J. (2015). Ein einzig' Volk von Individualisten? Eine Repertoire-basierte Besprechung fragmentierter Mediennutzung und von Aufmerksamkeitsstrukturen in der Schweizer Bevölkerung. Zürich: Zentralbibliothek Zürich.

BAKOM/Bundesamt für Kommunikation (2012): Fernmeldestatistik 2012. In:

<http://www.bakom.admin.ch/statistiken/04099/04519/04568/index.html?lang=de> (21.07.2015).

- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. In: Management Science, 32(10), 1231–1241. doi:10.1287/mnsc.32.10.1231
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barthel, M. (2015). Newspapers Fact Sheet. In: Pew Research Center (Hrsg.): The state of the news media 2015, (S. 24-31). Online:
<http://www.journalism.org/files/2015/04/2015-state-of-the-news-media.pdf>
 (04.05.2015).
- Bauer, F. (2011). Alte Fehler nicht wiederholen. In: dnv, 4(20), 20-22. Online:
<https://www.vocatus.de/files/pdf/Vocatus-2011-02-dnv-Alte-Fehler-nicht-wiederholen.pdf> (20.05.2014).
- Bauer, F., & Schneider, P. (2007). Konzeptionelle Grundlage valider Preisoptimierung im Zeitungsmarkt. In: Planung & Analyse, 5(2007), 39–43.
- Beck, K (2010a). Ethik der Online-Kommunikation. In: Schweiger, W., & Beck, K. (Hrsg.). Handbuch Online-Kommunikation (1. Aufl.), (S. 130- 158). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Beck, K. (2010b). Kommunikationswissenschaft (2., überarb. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Becker, J. (2009). Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements (9. Aufl.). München: Vahlen.
- Berger, B., & Hess, T. (2013). Das Paid-Content-Problem. In: Medienwirtschaft - Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie, 10(3), 54-59.
- Berman, S. J., Battino, B., & Feldman, K. (2011). New business models for emerging media and entertainment revenue opportunities. In: Strategy & Leadership, 39(3), 44–53. doi: 10.1108/10878571111128810
- Bernau, P., Hank, R., & Von Petersdorff, W. (2014). In eigener Sache. In:
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/zeitungen-in-der-krise-medienwandel-und-internet-13089556.html> (21.07.2015).

- Beyeler, R. (2014): iPhone und Android: Schweizer Smartphone-Markt gesättigt. In:
<http://www.comparis.ch/telecom/mobile/news/2014/02/smartphone-markt-2014-iphone-android.aspx> (21.07.2015).
- BFS/Bundesamt für Statistik (2015a): Informationsgesellschaft – Indikatoren. Haushalte und Bevölkerung - Hochgeschwindigkeits-Internet. Entwicklung. In:
http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30107.301.html?open=1#1 (21.07.2015).
- BFS/Bundesamt für Statistik (2015b): Informationsgesellschaft – Indikatoren. Haushalte und Bevölkerung – Internetnutzung. In:
http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30106.301.html (21.07.2015).
- BFS/Bundesamt für Statistik (2015c): Medienindikatoren - Fernsehen – Fernsehnutzung. In:
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/03/key/ind16.indicator.16010305.160203.html> (21.07.2015).
- BFS/Bundesamt für Statistik (2015d): Medienindikatoren - Radio – Radionutzung. In:
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/03/key/ind16.indicator.16010303.160202.html> (21.07.2015).
- BFS/Bundesamt für Statistik (2015e): Medienindikatoren - Printmedien - Nutzung Printmedien. In:
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/03/key/ind16.indicator.16010302.160201.html> (21.07.2015).
- BFS/Bundesamt für Statistik (2015f): Informationsgesellschaft Gesamtindikatoren. Haushalte und Bevölkerung - Mobile Internetnutzung. In:
http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30115.301.html?open=1#1 (21.07.2015).
- BFS/Bundesamt für Statistik (2015g): Kennzahlen - Printmedien - Angebot Printmedien. In:
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/03/key/ind16.indicator.16010201.160201.html> (01.02.2016).

- Boczkowski, P. J. (2004a). Digitizing the news: innovation in online newspapers. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Boczkowski, P. J. (2004b). The Processes of Adopting Multimedia and Interactivity in Three Online Newsrooms. In: Journal of Communication, 54(2), 197–213. doi: 10.1111/j.1460-2466.2004.tb02624.x
- Brack, A. (2003). Das strategische Management von Medieninhalten: Gestaltungsoptionen für die langfristige Erfolgssicherung in Medienmärkten. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Bradshaw, P. (2008). Investigative journalism and blogs. In: De Burgh, H. (Hrsg.). Investigative Journalism, (S. 95-113). London: Taylor & Francis.
- Breyer-Mayländer, T. (2015). Medienkonvergenz: Auswirkungen auf die traditionellen Geschäftsmodelle von Zeitungsverlagen. In: Breyer-Mayländer, T. (Hrsg.). Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus, (S. 3-13). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bucher, H. J. (2003). Journalistische Qualität und Theorien des Journalismus. In: Bucher, H. J., & Altmeppen, K. D. (Hrsg.). Qualität im Journalismus. Grundlagen, Dimensionen, Praxismodelle, (S. 11-34). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Busch, N. (2015). „Das Internet bedroht die Tageszeitung“ oder „Für Konsumenten wird es fantastisch“?! Wie Medienkrise und Medienwandel im Diskurs gedeutet werden. (in Vorbereitung).
- Cablecom (2015a): Ihre TV- und Radiosender in 8001 Zürich (Netz 4404). In: <http://www.upc-cablecom.ch/de/tools/analogsenderliste/> (21.07.2015).
- Cablecom (2015b): Sender - Digital TV. In: <https://www.upc-cablecom.ch/content/dam/www-upc-cablecom-ch/Support/lineup/senderlist-horizon-mediabox-digicard-dch.pdf> (21.07.2015).
- Carr, D. (2014). Print Is Down, and Now Out. Media Companies Spin Off Newspapers, to Uncertain Futures. In: <http://www.nytimes.com/2014/08/11/business/media/media-companies-spin-off-newspapers-to-uncertain-futures.html> (21.07.2015).

- Carvajal, M., & Avilés, J. A. (2013). Business Growth Strategies of the Regional Press in Spain. In: Franklin, B. (Hrsg.). *The Future of Newspapers*. Journalism Studies, 329-338. Hoboken: Taylor and Francis.
- Castells, M. (1996) *The Rise of the Network Society*. Blackwell: Oxford.
- Chan-Olmsted, S. M., & Chang, B.-H. (2003). Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants. In: *Journal of Media Economics*, 16(4), 213–233. doi:10.1207/S15327736ME1604_1
- Chiou, L., & Tucker, C. (2013). Paywalls and the demand for news. In: *Information Economics and Policy*, 25(2), 61–69. doi: 10.1016/j.infoecopol.2013.03.001
- Chittum, R. (2014). Murdoch's hard-paywall success. *The Times of London* makes it work. In: *Columbia Journalism Review*. Online:
http://www.cjr.org/the_audit/murdochs_hard-paywall_success.php
 (21.07.2015).
- Chon, B. S., Choi, J. H., Barnett, G. A., Danowski, J. A., & Joo, S.-H. (2003). A Structural Analysis of Media Convergence: Cross-Industry Mergers and Acquisitions in the Information Industries. In: *Journal of Media Economics*, 16(3), 141–157. doi:10.1207/S15327736ME1603_1
- Christians, C. G., Glasser, T. L., McQuail, D., Nordenstreng, K., & White, R. A. (2009). *Normative theories of the media journalism in democratic societies*. Urbana: University of Illinois Press.
- Chyi, H. I. (2012). Paying for What? How Much? And Why (Not)? Predictors of Paying Intent for Multiplatform Newspapers. In: *International Journal on Media Management*, 14(3), 227–250. doi:10.1080/14241277.2012.657284
- Clemons, E. K. (2009). Business Models for Monetizing Internet Applications and Web Sites: Experience, Theory, and Predictions. In: *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 15–41. doi:10.2753/MIS0742-1222260202
- Compton, J. R., & Benedetti, P. (2010). Labour, New Media and the institutional Restructuring of journalism. In: *Journalism Studies*, 11(4), 487–499. doi:10.1080/14616701003638350

- Craft, S., & Heim, K. (2009). Transparency in Journalism: Meanings, Merits, and Risks. In: Wilkins, L., & Christians, C. G. (Hrsg.). *The handbook of mass media ethics*, (S. 217-229). New York: Routledge.
- David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: a competitive advantage approach* (14th Ed.). Harlow, England: Pearson.
- Donk, A., & Trappel, J. (2011). Indicators and definitions. In: Trappel, J., Nieminen, H., & Nord, L. (Hrsg.). *The media for democracy monitor: A cross national study of leading news media* (S. 29-50). Göteborg, Sweden: Nordicom.
- Downie, L., & Kaiser, R. G. (2003). *The news about the news: American journalism in peril*. New York: Vintage Books.
- Doyle, G. (2005). *Media ownership: The economics and politics of convergence and concentration in the UK and European media*. Thousand Oaks, California/London/New Dehli/Singapore: Sage Publications.
- Doyle, G. (2010). From Television to Multi-Platform: Less from More or More for Less? Convergence: In: *The International Journal of Research into New Media Technologies*, 16(4), 431–449. doi:10.1177/1354856510375145
- Doyle, G. (2013). *Understanding media economics* (2. Aufl.). Thousand Oaks, California/London/New Dehli/Singapore: Sage Publications.
- Duchessi, P., & Biswas, R. (2013). Value Creation in the Publishing Industry: The Impact of Acquiring IT Services Firms Between 2002 and 2007. In: *International Journal on Media Management*, 15(4), 211–228. doi:10.1080/14241277.2013.827686
- Eisenbeis, U. (2007). *Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen: ein Beitrag zur Realtheorie der Medienunternehmen*. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag.
- EMEK/Eidgenössische Medienkommission (2014). *Medienförderung: Standortbestimmung und Empfehlungen für die Zukunft*. In: <http://biblio.parlament.ch/e-docs/377738.pdf> (21.07.2015).
- Engelhard, J. (2015): Stichwort: Internationalisierungsstrategie, online im Internet: In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.). *Gabler Wirtschaftslexikon*.

In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1243/internationalisierungsstrategie-v9.html> (21.07.2015).

- Esser, F., & Brüggemann, M. (2010). The Strategic Crisis of German Newspapers. In: Levy, D., & Nielsen, R. (Hrsg.). The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy, (S. 39–54). Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- FÖG - Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft (Hrsg.). (2014). Jahrbuch 2014 Qualität der Medien Schweiz - Suisse- Svizzera (neue Ausg.). Basel: Schwabe Basel.
- Foreman, G. (2010). The ethical journalist making responsible decisions in the pursuit of news. Chichester, U.K.; Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Friedrichsen, M., Grüblbauer, J., & Haric, P. (2015). Strategisches Management von Medienunternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Funiok, R. (2006). Ethische Analyse im Qualitätsmanagement. Plädoyer für die Verschränkung zweier Handlungsorientierungen. In: Weischenberg, S., Loosen, W., & Beuthner, M. (Hrsg.). Medien-Qualitäten: Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischen Kalkül und Sozialverantwortung, (S. 185-202). Konstanz: UVK.
- Fürsich, E. (2010). Medienkonvergenz als Risiko und Chance. Eine Analyse des amerikanischen Journalismus um Crossmedia-Zeitalter. In: Hohlfeld, R. (Hrsg.). Crossmedia - wer bleibt auf der Strecke? Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. (S. 54-69). Berlin: Lit.
- Garvin, D. A. (1984). What Does 'Product Quality' Really Mean?. In: MIT Sloan Management Review, 26(1), 25-43.
- Geidner, N., & Arcy, D. D'. (2015). The effects of micropayments on online news story selection and engagement. In: New Media & Society, 17(4), 611–628.
<http://doi.org/10.1177/1461444813508930>
- Gerth, M. A. (2012). Making Regional News. Baden-Baden: Nomos.
- Giddens, A. (1979). Central problems in social theory: action, structure, and contradiction in social analysis. Berkeley: University of California Press.

- Giddens, A. (1986). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Berkeley: Univ. of California Press.
- Gläser, M. (2008). *Medienmanagement*. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gleich, U. (2012). Individualisierung der Mediennutzung und Fragmentierung von Publika. In: *Medien Perspektiven*, 2/2012, 663-670.
- Goyanes, M., & Dürrenberg, C. (2014). A Taxonomy of Newspapers based on Multi-Platform and Paid Content Strategies: Evidences from Spain. In: *International Journal on Media Management*, 16(1), 27–45.
doi:10.1080/14241277.2014.900498
- Goyanes, M., & Sylvie, G. (2014). Customer orientation on online newspaper business models with paid content strategies: An empirical study. In: *First Monday*, 19(4).
doi:10.5210/fm.v19i4.4970
- Grabner, M., & Riedl, C. (2003). Die Zukunft des Zeitungsgeschäfts – fünf klassische Thesen und neue Einsichten. In: Wirz, B. W. (Hrsg.). *Handbuch Medien- und Multimediamanagement*, (S. 118-136). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Graham, G., & Smart, A. (2010). The regional-newspaper industry supply chain and the internet. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(3), 196–206.
doi:10.1108/13598541011039956
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, 33(3), 114–135.
doi:10.2307/41166664
- Graybeal, G. M., & Hayes, J. L. (2011). A Modified News Micropayment Model for Newspapers on the Social Web. In: *International Journal on Media Management*, 13(2), 129–148. doi:10.1080/14241277.2011.568808

- Greuter, F. (2013). Das Sorgenbarometer der Medienexperten. In: FlashExtra 2013 / Jahresbericht 2012, 11-15.
- Greuter, F. (2014). Die mobile Leuchtkraft. In: FlashExtra 2014 / Jahresbericht 2013, 5-11.
- Hay, D. A., & Morris, D. J. (1991). Industrial economics and organisation. Theory and evidence. Oxford: Oxford University Press.
- Hess, T., & Schulze, B. (2004). Mehrfachnutzung von Inhalten in der Medienindustrie. In: Altmeppen, K. D., & Karmasin, M. (Hrsg.). Medien und Ökonomie (S. 41–62). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hofstetter, B. (2015). Konvergente Redaktionen: wenn Tempo und Effizienz die Regeln vorgeben. (in Vorbereitung).
- Hilbert, M., & Lopez, P. (2011). The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information. In: Science, 332(6025), 60–65.
<http://doi.org/10.1126/science.1200970>
- Hungenberg, H. (2014). Strategisches Management in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jung, J. (2003). The bigger, the better? Measuring the financial health of media firms. In: International Journal on Media Management, 5(4), 237–250.
[doi:10.1080/14241270309390040](https://doi.org/10.1080/14241270309390040)
- Jung, J., & Chan-Olmsted, S. M. (2005). Impacts of Media Conglomerates' Dual Diversification on Financial Performance. In: Journal of Media Economics, 18(3), 183–202. [doi:10.1207/s15327736me1803_2](https://doi.org/10.1207/s15327736me1803_2)
- Kamber, E. (2012). Pressekonzentration und publizistische Vielfalt. Pluralität der öffentlichen Kommunikation unter Bedingungen von Konzentration und Konvergenz. In: Leonarz, M. (Hrsg.). Im Auftrag des BAKOM, (S. 45-68). Zürich.
- Kamber, Esther/Kurt Imhof (2010). Medienkonzentration und Meinungsvielfalt. Informations- und Meinungsvielfalt in der Presse unter Bedingungen dominanter und crossmedial tätiger Medienunternehmen. Forschungsprojekt finanziert durch das Bundesamt für Kommunikation – Bakom.

- Kansky, H. (2015): Paid Content-Modelle in der Übersicht. In: Breyer-Mayländer, T. (Hrsg.). Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus, (S. 83-102). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Karmasin, M. (1998). Medienökonomie. Graz und Wien: Nausner & Nausner.
- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1974): Uses and Gratifications Research. In: The Public Opinion Quarterly, 37(4), 509-523.
- Kaye, J., & Quinn, S. (2010). Funding journalism in the digital age: Business models, strategies, issues and trends. New York: Peter Lang.
- Keel, G. & Wyss, V. (2012). Journalistische Praxis und Internet. . In: Leonarz, M. (Hrsg.). Im Auftrag des BAKOM, (S. 89-106). Zürich.
- Keuper, F., & Hans, R. (2003). Multimedia-Management Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kiefer, M. L., & Steiniger, C. (2014). Medienökonomik. München: Oldenbourg.
- King, E. (2010). Free for All: The Internet's Transformation of Journalism. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Kirchhoff, S. (2010). The U.S. Newspaper Industry in Transition. Washington, DC: Congressional Research Service.
- Klages, H. (1984). Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt/Main; New York: Campus.
- Kolo, C., & Vogt, P. (2003). Strategies for growth in the media and communications industry: Does size really matter? In: International Journal on Media Management, 5(4), 251–261. doi:10.1080/14241270309390041
- Kovic, M., & Sele, M. (2014). Der Umbruch der Schweizer Zeitungslandschaft in 5 Grafiken. In: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Der-Umbruch-der-Schweizer-Zeitungslandschaft-in-5-Grafiken/story/26572730> (21.07.2015).

- Knee, J. A., Greenwald, Bruce C. N., & Seave, A. (2011). The curse of the mogul: What's wrong with the world's leading media companies. New York: Portfolio Penguin.
- Koch, J. (2008). Strategic Paths and Media Management - A Path Dependency Analysis of the German Newspaper Branch of High Quality Journalism. In:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1101643 (21.07.2015).
- Koop, H. J., Jäckel, K. K., & van Offern, A. L. (2001). Erfolgsfaktor Content Management. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.
- Kradolfer, E., Custer, U., & Künzler, M. (2011). Die wirtschaftliche Entwicklung der Medien in der Schweiz 2000-2010. Strukturen und Perspektiven. Biel.
- Küng, L., Leandros, N., Picard, R. G., Schroeder, R., & van der Wurf, R (2008). The impact of the internet on media organisation strategies and structures. In: Küng, L., Picard, R. G., & Towse, R. (Hrsg.). The internet and the mass media, (S. 125-148). Los Angeles, London: SAGE.
- Küng, L., Picard, R. G., & Towse, R (2008). Introduction. In: Küng, L., Picard, R. G., & Towse, R. (Hrsg.). The internet and the mass media, (S. 1-16). Los Angeles, London: SAGE.
- Künzler, M. (2013). Mediensystem Schweiz. Konstanz/München: UVK.
- Künzler, M., & Kradolfer, E. (2012). Die schweizerische Medienlandschaft im Umbruch. Sekundärstatistische Analysen ausgewählter Aspekte des Strukturwandels. In: Leonarz, M. (Hrsg.). Im Auftrag des BAKOM, (S. 19-44). Zürich.
- Landmeier, C., & Daschmann, G. (2011). Im Seichten kann man nicht ertrinken? Boulevardisierung in der überregionalen deutschen Qualitätspresse. In: Blum, R., Bonfadelli, H., Imhof, K., & Jarren, O. (Hrsg.). Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation (S. 177–199). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lang, G., & Winter, C. (2005). Medienökonomie. In: Hepp, A., Krotz, F., & Winter, C. (Hrsg.), Globalisierung der Medienkommunikation: eine Einführung. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

- Latzer, M. (2013). Medienwandel durch Innovation, Ko-Evolution und Komplexität: Ein Aufriss. In: Medien- & Kommunikationswissenschaft, 61(2), 235-252.
- Leonarz, M. (2012a). Pluralismus und Vielfalt in den Regionen. Auswirkungen von Medienkonzentration und Medienkrise auf die Regional- und Lokalberichterstattung. In: Leonarz, M. (Hrsg.). Im Auftrag des BAKOM, (S. 69-88). Zürich.
- Leonarz, M. (2012b). Regionen ohne Zeitungen? Zur aktuellen Situation der Regionalberichterstattung in der Schweiz. In: Meier, W. A., Bonfadelli, H., & Trappel, J. (Hrsg.). Gehen in den Leuchttürmen die Lichter aus? Was aus den Schweizer Leitmedien wird, (S. 81-107). Swiss: Forschung und Wissenschaft: Band 8. Zürich: Lit.
- Levy, D., & Nielsen, R. (2010). Executive summary. In: Levy, D., & Nielsen, R. (Hrsg.), The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy, (S. 1-3). Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Lischka, J., Hutter, T., & Rademacher, P. (2012). Was sind Online-Inhalte wert? Determinanten der Kaufentscheidung für redaktionelle Paid Content-Produkte. In: Medienwirtschaft - Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie, 9(4), 12-23.
- Markgraf, D. (2015). Stichwort: Produktvariation. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55248/produktvariation-v5.html> (21.07.2015).
- Maurer, M., & Reinemann, C. (2006). Medieninhalte: Eine Einführung, (1. Aufl.). Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- McChesney, R. W., & Nichols, J. (2010). The death and life of American journalism: The media revolution that will begin the world again. Philadelphia, PA: Nation Books
- McDowell, W., & Sutherland, J. (2000). Choice versus chance: Using brand equity theory to explore TV audience lead-in effects, a case study. In: Journal of Media Economics, 13(4), 233-247.

McQuail, D. (1992). Media performance: mass communication and the public interest. London; Newbury Park, Calif: Sage Publications.

McQuail, D. (2010). Mcquail's mass communication theory (6th ed). London; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Media Focus (2008). Online-Werbestatistik - Report 2008/02. In:
http://www.admazing.ch/studien/Media_Focus_Online-Werbestatistik_Report%202008_02_20090428.pdf (21.07.2015).

Media Focus (2015). Online-Werbemarkt - Semester Report 2014/02:
Expertenschätzungen zur Entwicklung des Online-Werbemarkts in der Schweiz.
In:
http://www.mediafocus.ch/fileadmin/user_upload/Publikationen/Semester_Report_Online/2014/DE_MediaFocus_SemesterReportOnline_2014.pdf
(21.07.2015).

Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2012). Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler.

Meier, K. (2009). Transparency in Journalism. Credibility and trustworthiness in the digital future. Paper präsentiert an der Konferenz „The Future of Journalism“, September 2009. Cardiff.

Meier, K. (2010). Crossmedialer Journalismus. Eine Analyse redaktioneller Konvergenz. In: Hohlfeld, R. (Hrsg.). Crossmedia - wer bleibt auf der Strecke?: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. (S. 94-110). Berlin: Lit.

Meier, W. A. et al. (2011). Pluralismus und Vielfalt in den Regionalzeitungen. Auswirkungen von Medienkonzentration und Medienkrise auf die Lokalberichterstattung in ausgewählten Regionen in der Schweiz. Schlussbericht Zuhanden des Bundesamtes für Kommunikation BAKOM. Zürich. In:
http://www.bakom.admin.ch/themen/radio_tv/01153/01156/03479/index.html?lang=de (21.07.2015).

- Meier, W. A., Bonfadelli, H., & Trappel, J. (Hrsg.) (2012). Gehen in den Leuchttürmen die Lichter aus? Was aus den Schweizer Leitmedien wird. Swiss: Forschung und Wissenschaft: Band 8. Zürich: Lit.
- Meier, W. A., Gmür, A., & Leonarz, M. (2011). Switzerland: Swiss Quality Media. A Reduced Protection Forest for Democracy. In: Trappel, J., Nieminen, H., & Nord, L. (Hrsg.). The media for democracy monitor: A cross national study of leading news media (S. 289-318). Göteborg, Sweden: Nordicom.
- Meier, W. A., Leonarz, M. (2011). Zur Lage der Presse in der Schweiz. Wissenschaftliches Papier für den Verein Medienkritik Schweiz. Zürich: Universität Zürich – SwissGIS/IPMZ. In: <http://medienkritik-schweiz.ch/wp-content/uploads/2010/11/Lage-der-Presse-final.pdf> (21.07.2015).
- Meier, W. A., & Trappel, J. (2006). Medienkonzentration. In: Klumpp, D., Kubicek, H., Roßnagel, A., & Schulz, W. (Hrsg.). Medien, Ordnung und Innovation. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Meister, U., & Mandl, M. (2014). Medienförderung im digitalen Zeitalter. Reformagenda für einen technologie- und wettbewerbsneutralen Service public. In: http://www.avenir-suisse.ch/wp-content/uploads/2014/10/dp_medienfoerderung_hp.pdf (21.07.2015).
- Mejia, J. (2014). Reinventing the wire: how to prepare for constant disruptions. In: Reuters Institute Fellowship Paper. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism. Online: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Reinventing%20the%20wire%20-%20how%20to%20prepare%20for%20constant%20disruptions.pdf> (21.07.2015).
- Mersey, R. D. (2010). Can journalism be saved? Rediscovering America's appetite for news. Santa Barbara, Calif.: Praeger.
- Meyer, P. (2009). The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age (2. Aufl.). Columbia, MO: University of Missouri Press.

- Meyer-Lucht, R. (2005). Die Grenzen der Zielgruppenstrategie. In: Medien und Kommunikationswissenschaft, 53(4), 533-541.
- Mitchelstein, E., & Boczkowski, P. J. (2009). Between tradition and change: A review of recent research on online news production. Journalism, 10(5), 562–586. doi: 10.1177/1464884909106533
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five P's for Strategy. In: California Management Review, 30. 11-24.
- Muehlfeld, K., Sahib, P. R., & van Witteloostuijn, A. (2007). Completion or Abandonment of Mergers and Acquisitions: Evidence from the Newspaper Industry, 1981–2000. In: Journal of Media Economics, 20(2), 107–137. doi:10.1080/08997760701193746
- Müller-Stewens, G., & Gillenkirch, R. (2015). Stichwort: Strategie. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.). Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v11.html> (21.07.2015).
- Müller-Thum, R. (2013). M&A in der Medienbranche – Strategische und operative Perspektiven. In: Schneider, M. (Hrsg.). Management von Medienunternehmen, (S.247-277). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Napoli, P. M. (2011). Audience evolution: new technologies and the transformation of media audiences. New York: Columbia University Press.
- Nel, F. (2010). Where else is the money? A study of innovation in online business models at newspapers in Britain's 66 cities. In: Journalism Practice, 4(3), 360–372. <http://doi.org/10.1080/17512781003642964>
- Net-Metrix (2013). 3 Millionen Onliner tun es mit dem Smartphone. In: http://www.net-metrix.ch/sites/default/files/files/Medienmitteilungen/NET-Metrix-Mobile/Mobile-Report/d/NMM_PR_20130327_d.pdf (21.07.2015).
- Neuberger, C., & Quandt, T. (2010). Internet-Journalismus: Vom traditionellen Gatekeeping zum partizipativen Journalismus? In Schweiger, W., & Beck, K. (Hrsg.), Handbuch Online-Kommunikation (S. 59–79). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Nielsen, R., & Levy, D. (2010). The changing business of journalism and its implications for democracy. In: Levy, D., & Nielsen, R. (Hrsg.). *The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy*, (S. 3–15). Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Nohr, H. (2013). Zeitungen auf der Suche nach digitalen Geschäftsmodellen. In: Schwarzer, B., & Spitzer, S. (Hrsg.). *Zeitungsverlage im digitalen Wandel*, (S. 11–50). Baden-Baden: Nomos. doi:10.5771/9783845246871
- Nöcker, R. (2014). *Ökonomie der Werbung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Nord, L., Nieminen, H., & Trappel, J. (2011). Democratic functions under pressure: Conclusions. In: Trappel, J., Nieminen, H. & Nord, L. (Hrsg.). *The media for democracy monitor: A cross national study of leading news media* (S. 347–363). Göteborg, Sweden: Nordicom.
- NZZ Mediengruppe (2011). Unternehmensleitbild. In: <http://www.nzzmediengruppe.ch/unternehmen/leitbild/> (21.07.2015)
- Oba, G., & Chan-Olmsted, S. M. (2006). Self-Dealing or Market Transaction?: An Exploratory Study of Vertical Integration in the U.S. Television Syndication Market. In: *Journal of Media Economics*, 19(2), 99–118. doi:10.1207/s15327736me1902_2
- Oehmichen, E., & Schröter, C. (2008). Medienübergreifende Nutzungsmuster: Struktur- und Funktionsverschiebungen. In: *Media Perspektiven*, 8. 394–409.
- Ollrog, M.-C. (2014). *Regionalzeitungen 2015: Geschäftsmodelle für die Medienkonvergenz* (1. Aufl.). Baden-Baden: Nomos.
- Owers, J., & Alexander, A. (2011). Market Reactions to Merger, Acquisition, and Divestiture Announcements in the Media Industries. In: *International Journal on Media Management*, 13(4), 253–276. doi:10.1080/14241277.2011.597364
- Peltier, S. (2004). Mergers and Acquisitions in the Media Industries: Were Failures Really Unforeseeable? In: *Journal of Media Economics*, 17(4), 261–278. doi:10.1207/s15327736me1704_2

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Picard, R. (1989). *Media Economics: Concepts and Issues*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Picard, R. (1996). The Rise and Fall of Communication Empires. In: *Journal of Media Economics*, 9(4), 23–40. doi: 10.1207/s15327736me0904_2
- Picard, R. (2001). Effects of recessions on advertising expenditures: an exploratory study of economic downturns in nine developed nations. In: *Journal of Media Economics*, 14(1). 1–14.
- Picard, R. (2002). US newspaper ad revenue shows consistent growth. In: *Newspaper Research Journal*, 23(4). 21–33.
- Picard, R. (2004). Commercialism and Newspaper Quality. In: *Newspaper Research Journal*, 25, 54–66.
- Picard, R. (2008). Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of newspapers. In: *Journalism Studies*, 9(5). 704–716.
- Picard, R. (2011). Digitization and Media Business Models. In: Open Society Foundations (Hrsg.), *Mapping Digital Media. Reference Series Nr.5*. In: <http://www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/digitization-media-business-models-20110721.pdf> (21.07.2015).
- Pickard, V., & Williams, A. T. (2014). Salvation Or Folly? The promises and perils of digital paywalls. In: *Digital Journalism*, 2(2), 195–213. doi:10.1080/21670811.2013.865967
- Porlezza, C. (2014). *Gefährdete journalistische Unabhängigkeit. Zum wachsenden Einfluss von Werbung auf redaktionelle Inhalte*. Konstanz: UVK.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, London, Toronto: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, London: Free Press; Collier Macmillan.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? In: Harvard Business Review (Nov. & Dez.), 61-78.

Puppis, M., Künzler, M., & Jarren, O. (2012). Einleitung: Medienwandel oder Medienkrise? In: Jarren, O., Künzler, M., & Puppis, M. (Hrsg.), Medienwandel oder Medienkrise?: Folgen für Medienstrukturen und ihre Erforschung (1. Aufl.), (S. 11–24). Medienstrukturen: Vol. 1. Baden-Baden: Nomos.

Puppis, M.; Schönhagen, P.; Fürst, S.; Hofstetter, B.; & Meissner, M. (2014): Arbeitsbedingungen und Berichterstattungsfreiheit in journalistischen Organisationen. In: http://www.researchgate.net/publication/273980226_Arbeitsbedingungen_und_Berichterstattungsfreiheit_in_journalistischen_Organisationen (21.07.2015).

PWC (2012-2015). Annual Global CEO Survey. In : <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/index.jhtml> (21.07.2015).

Quandt, T. (2008). (No) news on the world wide web ?: A comparative content analysis of online news in Europe and the United States. In : Journalism Studies, 9(5), 717–738. <http://doi.org/10.1080/14616700802207664>

Quandt, T., & Singer, J. B. (2009). Convergence and cross-platform content production. In: Wahl-Jorgensen, K. & Hanitzsch, T. (Hrsg.). The handbook of journalism studies (S. 130–144). New York: Routledge.

Quinn, S., & Filak, V. F. (Hrsg.). (2005). Convergent journalism: an introduction. Burlington, MA: Elsevier/Focal Press.

Raeymaeckers, K. (2004). Newspaper editors in search of young readers: content and layout strategies to win new readers. In: Journalism Studies, 5(2), 221–232. doi:10.1080/1461670042000211195

Readership Institute (Hrsg.). (2005). Reinventing the Newspaper for Young Adults. A joint project of the Readership Institute and Star Tribune. In: http://www.readership.org/experience/startrib_overview.pdf (21.07.2015).

Reimann, A., & Schopf, J. (2012). Nachgefragt! Deutsche und Österreichische Journalisten über den Einfluss der Werbewirtschaft. In: Gadringer, S., Kweton, S., Trappel, J., &

- Vieth, T. (Hrsg.). Journalismus und Werbung. Kommerzielle Grenzen der redaktionellen Autonomie (S. 191-213). Wiesbaden: VS Verlag.
- Reiter, M., & Waas, E. M. (2009). Der Relaunch: Zeitung, Zeitschrift, Internet (1. Aufl., Bd. 79). Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Rimscha, B. von, & Siegert, G. (Hrsg.). (2015). Medienökonomie. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ringier (2013). Code of Conduct. Verhaltenskodex der Ringier Gruppe. In: http://www.ringier.com/sites/default/files/upload/field_brick_download/ringier_coc_2013_deutsch.pdf (21.07.2015)
- Ringier (2013b). Blick am Abend ist seit heute mit dem neuen, interaktiven Kanal blickamabend.ch online. In: <http://www.ringier.com/de/medien/medienmitteilungen/blick-am-abend-ist-seit-heute-mit-dem-neuen-interaktiven-kanal> (21.07.2015)
- Ringier (2015a). Die Geschichte der Ringier AG. In: http://www.ringier.com/de/ueber_ringier/geschichte (21.07.2015).
- Ringier (2015b). Geschäftsbericht 2014. In: http://www.ringier.com/sites/default/files/upload/field_publication_file_de_art/_jahresbericht2014_de.pdf (21.07.2015).
- Rosenstiel, T., Jurkowitz, M., & Hing, J. (2012). The search for new business model. How newspaper are faring trying to build digital revenue. In: <http://www.journalism.org/files/legacy/SEARCHFORNEWREVENUEMODEL.pdf> (21.07.2015).
- Russi, L. (2013). Ökonomische Bedingungen publizistischer Vielfalt Eine Theoretische Modellierung und Fuzzy Set Analyse der Beziehung von Wettbewerb und Produktdifferenzierung in europäischen Zeitungsmärkten. Baden-Baden: Nomos.
- Russ-Mohl, S. (1992). Am eigenen Schopfe. Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. In: Publizistik, 37, 83–96.
- Russ-Mohl, S. (1994). Anything goes? Ein Stolperstein und sieben Thesen zur publizistischen Qualitätssicherung. In: Reiter, S.; & Ruß-Mohl, S. (Hrsg.), Zukunft

oder Ende des Journalismus? Publizistische Qualitätssicherung, Medienmanagement, redaktionelles Marketing (S. 20–28). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Russ-Mohl, S. (2011). Newspaper Death Watch. Der amerikanische Journalismus als existenzgefährdetes Ökosystem. In: Blum, R.; Bonfadelli, H., & Jarren, O. (Hrsg.). Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation: Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien (1. Aufl.), (S. 81-95). Mediensymposium: Vol. 11. Wiesbaden: VS.

Schnell, M. (2008). Innovationen im deutschen Tageszeitungsmarkt: eine Analyse des Wettbewerbsverhaltens überregionaler Tageszeitungen vor dem Hintergrund struktureller Marktveränderungen. Berlin: Lit.

Schudson, M. (2010). News in crisis in the United States: panic – and beyond. Levy, D., & Nielsen, R. (Hrsg.), The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy, (S. 95–106). Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.

Schumacher, P. (2009). Rezeption als Interaktion: Wahrnehmung und Nutzung multimodaler Darstellungsformen im Online-Journalismus. Baden-Baden: Nomos.

Schwarzer, B., & Spitzer, S. (Hrsg.) (2013). Online-Medien-Management: Vol. 2. Zeitungsverlage im digitalen Wandel: Aktuelle Entwicklungen auf dem deutschen Zeitungsmarkt (1. Aufl). Baden-Baden: Nomos.

Sele, M. (2013). Krise und Herausforderungen von Verlagsunternehmen. Gesellschaftliche Verantwortung im medialen Strukturwandel. In: SwissGIS (Hrsg.). Krise, Wandel, Aufbruch: empirische Resultate des Sinergia-Projektverbundes. Working Papers 2, (S. 117-142). Zürich: SwissGIS/Universität Zürich.

Siegert, G., Mellmann, U., Kienzler, S., & Lischka, J. (2012). Wirtschaftskrise – Werbewirtschaftskrise – Medienkrise? Konjunkturrell und strukturell bedingte Veränderungen der Werbewirtschaft und ihre Folgen für die Medien. In: Meier, W. A., Bonfadelli, H., & Trappel, J. (Hrsg.): Gehen in den Leuchttürmen die Lichter aus? Was aus den Schweizer Leitmedien wird, (S. 161–188). Zürich: Lit Verlag.

- Siles, I., & Boczkowski, P. J. (2012). Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work. In: *New Media & Society*, 14(8), 1375–1394. doi:10.1177/1461444812455148
- Sjurts, I. (2005). *Strategien in der Medienbranche: Grundlagen und Fallbeispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Sjurts, I. (2011). *Gabler-Lexikon Medienwirtschaft*, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Stark, B. (2009). Konstanten und Veränderungen der Mediennutzung in Österreich – empirische Befunde aus den Media-Analyse-Daten. In: *SWS-Rundschau*, 49(2/2009), 130–153.
- Steensen, S. (2011). Online journalism and the promises of new technology: A critical review and look ahead. In: *Journalism Studies*, 12(3), 311–327. doi: 10.1080/1461670X.2010.501151
- St. Galler Tagblatt (2010). Lebrument erklärt die Medienkrise für beendet. In: <http://www.tagblatt.ch/aktuell/wirtschaft/tb-wi/Lebrument-erklaert-die-Medienkrise-fuer-beendet;art149,1608504> (21.07.2015).
- Stöber, R. (2004). What Media Evolution Is: A Theoretical Approach to the History of New Media. In: *European Journal of Communication*, 19(4), 483–505. doi:10.1177/0267323104049461
- Sturm, S. (Hrsg.). (2013). *Digitales Storytelling*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Supino, P. (2010). Die Qualität unserer Presse. In: <http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Die-Qualitaet-unserer-Presse/story/28385132> (21.07.2015).
- SwissGIS (2013). Crisis and transformation of the core media sector in Switzerland – Krise und Wandel von Leitmedien. In: <http://www.swissgis.uzh.ch/forschung/aktuelleforschungsprojekte/Sinergiateams.pdf> (21.07.2015).

Tamedia (2010): Unternehmensleitbild. In:

http://www.tamedia.ch/fileadmin/files/images/organigramm-leitbild/leitbild_tamedia_de.pdf (21.07.2015).

Tamedia (2015). Chronik. In:

<http://www.tamedia.ch/de/unternehmen/tamedia/chronik/> (21.07.2015).

Taneja, H., Webster, J. G., Malthouse, E. C., & Ksiazek, T. B. (2012). Media consumption across platforms: Identifying user-defined repertoires. In: *New Media & Society*, 14(6), 951–968. doi: 10.1177/1461444811436146

Thurman, N. (2014). Newspaper Consumption in the Digital Age: Measuring multi-channel audience attention and brand popularity. In: *Digital Journalism*, 2(2), 156–178. doi: 0.1080/21670811.2013.818365

Thurman, N., & Myllylahti, M. (2009). Taking the paper out of the news: A case study of Taloussanommat, Europe's first online-only newspaper. In: *Journalism Studies*, 10(5), 691–708. doi: 10.1080/14616700902812959

Thussu, D. K. (2007). *News as entertainment: The rise of global infotainment*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Trappel, J. (2011). Why democracy needs media monitoring. In: Trappel, J., Nieminen, H. & Nord, L. (Hrsg.). *The media for democracy monitor: A cross national study of leading news media* (S. 11-28). Göteborg, Sweden: Nordicom.

Trappel, J., Nieminen, H., & Nord, L. (Hrsg.). (2011). *The media for democracy monitor: A cross national study of leading news media*. Göteborg, Sweden: Nordicom.

Trommershausen, A. (2011). *Corporate Responsibility in Medienunternehmen*. Köln: Halem.

Verband Schweizer Medien (2014). Tageszeitungen mit 6x wöchentlicher Erscheinung. Durchschnittliche Abonnementspreise nach Auflagengruppen. In: http://www.schweizermedien.ch/fileadmin/schweizermedien/brancheninfos/nutzermarkt/5TZ_Abo_Auflagengruppe_06-15.pdf (21.07.2015).

- Vukanovic, Z. (2009). Global Paradigm Shift: Strategic Management of New and Digital Media in New and Digital Economics. In: International Journal on Media Management, 11(2), 81–90. doi:10.1080/14241270902844249
- Wan, W. P.; Hoskisson, R. E.; Short, J. C.; & Yiu, D. W. (2011). Resource-Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities. In: Journal of Management 37 (5), S. 1335–1368. doi: 10.1177/0149206310391804.
- WAN-IFRA / World Association of Newspapers and News Publishers (2014). World Press Trends 2014. The definitive guide to the global newspaper industry, in numbers, trends and changes. In: http://www.arpp.ru/images/123/51253_WAN-IFRA_WPT_2014.pdf (21.07.2015).
- Webster, J. (2006). Audience flow past and present: Television inheritance effects reconsidered. In: Journal of Broadcasting & Electronic Media, 50(2), 323–337.
- Weihnacht, S., & Hohlfeld, R. (2007). Das Hofnarren-Komplott. Deskriptiv-theoretische Herleitung von Entgrenzung und Selbstbezug im Journalismus In: Scholl, A., Renger, R., & Blöbaum, B. (Hrsg.). Journalismus und Unterhaltung. Theoretische Ansätze und empirische Befunde, (S. 159-210). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weischenberg, S. (2006). Qualitätssicherung – Qualitätsstandards für Medienprodukte. In: Scholz, C. (Hrsg.) Handbuch Medienmanagement. (S. 663-685). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Weischenberg, S., & Rakers, J. (2001). Nachrichten-Journalismus: Anleitungen und Qualitäts-Standards für die Medienpraxis (1. Aufl.). Opladen: Westdt. Verl.
- Weiss, R. (2002)- Publizistische Medienprodukte — im Blick der Kommunikationswissenschaft. In: Jarren, O., & Wessler, H. (Hrsg.). Journalismus — Medien — Öffentlichkeit. (S. 241-321). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stiftung Werbestatistik Schweiz (2009). Werbeaufwand Schweiz 2009. In: http://www.werbestatistik.ch/download.php?id=4_976c66c3 (21.07.2015).

- Stiftung Werbestatistik Schweiz (2015). Werbeaufwand Schweiz 2015. In:
<http://www.werbestatistik.ch/index.php?pid=65> (21.07.2015).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal, 5(2), 171–180. doi:10.1002/smj.4250050207
- Williams, A., & Franklin, B. (2007). Turning around the tanker. Implementing Trinity Mirrors's online strategy. Cardiff. Cardiff University.
- Wirtz, B. W. (2006). Medien- und Internetmanagement (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH.
- Zimmer, M. (2001). Wege rekursiver Regulation. In: Ortmann, G. & Sydow, J. (Hrsg.). Strategie und Strukturation Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. (S. 377-420). Wiesbaden: Gabler Verlag.